

ACTITUDES DE LA ALTA DIRECCIÓN HACIA LA INTEGRACIÓN LABORAL DE PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN EN COLOMBIA

1

**ACTITUDES DE UN GRUPO DE DIRECTIVOS DE EMPRESA HACIA LA
INTEGRACIÓN LABORAL DE PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN EN
COLOMBIA**

ASHLY PENAGOS PENAGOS

CAROLINA URIBE MÁRQUEZ

DIRECTORA DE PROYECTO

MERLÍN PATRICIA GRUESO

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

BOGOTÁ D.C.

2016

Universidad del Rosario
Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud
Programa de Psicología

Acta de Aprobación del trabajo de grado

Los aquí firmantes certificamos que el trabajo de grado elaborado por


Ashly Penagos Penagos

Carolina Uribe Márquez

Titulado: Actitudes de la alta dirección hacia la integración laboral de personas en proceso de reintegración en Colombia.

Cumple con los estándares de calidad exigidos por el programa de psicología para la aprobación del mismo.

Esta acta se firma a los 09 días del mes de diciembre de 2016
Director del Trabajo de Grado


Firma del Director

09/12/2016.
Fecha

Coordinador de Trabajos de Grado del Programa de Psicología


Firma del Coordinador de T.G.

16/12/2016.
Fecha

Resumen

Colombia atraviesa un proceso de desmovilización y una de las metas es la reintegración laboral, entendida como el proceso a través del cual las personas que han hecho parte de un grupo armado ilegal obtienen un empleo y se insertan definitivamente a la sociedad. El presente estudio tiene como objetivo fundamental comprender las actitudes de un grupo de tres directivos hacia la vinculación laboral de las personas en proceso de reintegración laboral (PPR), mediante un diseño cualitativo. Para ello, se llevó a cabo una serie de entrevistas semiestructuradas a una muestra de tres directivos del sector público y privado. La información obtenida se analizó mediante un proceso de codificación axial. Los resultados obtenidos evidencian que las actitudes de los tres empresarios frente a la contratación de personas en proceso de reintegración laboral, pueden ser positivas o negativas. Así mismo, una de las actitudes predominantes, son la evaluación de creencias y prejuicios de los empresarios frente al proceso de integración laboral, estos son: la incertidumbre frente al desempeño laboral del PPR, la falta de dedicación por parte del PPR, los posibles conflictos laborales y la dificultad de relacionamiento del PPR. En conclusión, el modelo del comportamiento organizacional juega un papel muy importante, dado que abarca los elementos que influyen y determinan la construcción de las actitudes. Estas guían la evaluación de conductas que pueden ser a favor o en contra, de diversos ámbitos del proceso de contratación de personas desmovilizadas.

Palabras Claves: personas en proceso de reintegración laboral, actitudes, comportamiento organizacional, proceso de reintegración.

Abstract

Colombia faces a demobilization process and one of the goals is labor reinstatement, understood as an adaptation process within an organization. The present study has the primary objective of understanding the attitudes of the principal executives in regards to the labor reinstatement process PPR, through a qualitative analysis. For this purpose, a series of semi structured interviews were held involving three high ranking executives of the private and public sector. The results of the study show that the attitudes of the three entrepreneurs in regards to personnel hiring within the labor reinstatement process can vary between positive or negative. One of the predominant and most influential attitudes is the executives' prior beliefs and prejudice in regards to the people involved labor reinstatement process. Basically, uncertainty in regards of the worker's performance, possible lack of dedication, labor conflicts and difficulty in establishing relationships with coworkers. In conclusion, the organizational behavioral model plays a crucial role, as it encompasses the elements that influence and determine the construction of attitudes. These guide the evaluation of conducts that can be either positive or negative in different stages of the labor reinstatement process.

Key Words: People in process of labor integration, attitudes, organizational behavior, reintegration process.

Tabla de Contenidos

Actitudes de la alta dirección hacia la integración laboral de personas en proceso de reintegración en Colombia.....	7
Comportamiento Organizacional	7
Actitudes	13
Las personas en proceso de reintegración en Colombia	19
El mercado de trabajo en Colombia.....	21
Los empresarios y la oferta de empleo a PPR.....	23
Las condiciones sociales en Colombia.....	25
Objetivo general	28
Objetivos específicos	28
Participantes	28
Procedimiento	29
Mecanismo para la recolección de la información.....	29
Análisis de la información	30
Resultados	30
Discusión.....	41
Categoría central	41
Condiciones causales	43
Condiciones contextuales.....	50
Condiciones Intervinientes.....	52

Acciones Interacciones.....	53
Conclusiones	54
Referencias	58

Actitudes de la alta dirección hacia la integración laboral de personas en proceso de reintegración en Colombia

La presente investigación tuvo como objetivo comprender las actitudes de un grupo de directivos de empresas hacia la vinculación laboral de las personas en proceso de reintegración (PPR). Para lograr este propósito, en la primera parte del documento se realiza una revisión teórica sobre el concepto de comportamiento organizacional y las actitudes, y se mencionan los principales autores y algunos de los modelos explicativos acerca de este tema.

En la segunda parte, se propone el modelo de codificación axial que, permitió la construcción y análisis de categorías y subcategorías; formando así explicaciones más precisas sobre el fenómeno, que involucran las actitudes de los directivos hacia la vinculación laboral de las personas en proceso de reintegración (PPR). En la tercera y última parte, con base en los resultados obtenidos, se analizan las actitudes de los directivos, se discuten los resultados obtenidos y se proponen conclusiones y recomendaciones en torno al proceso de vinculación laboral de las personas en proceso de reintegración (PPR). En la presente investigación se adopta como referente teórico el modelo de comportamiento organizacional para comprender las actitudes de los empresarios frente a la integración laboral de los desmovilizados.

Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional según Robbins y Judge (2009), es definido como “un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (p. 10).

El modelo de comportamiento organizacional estudia tres aspectos de las organizaciones, los cuales son: los individuos, los grupos y las estructuras; estos tres aspectos tienen un cuerpo común de conocimiento: la motivación, el comportamiento, el poder del líder, la comunicación interpersonal, la estructura y los procesos de grupo, el aprendizaje, el desarrollo y la percepción de actitudes, los procesos de cambio, el conflicto, el diseño del trabajo y la tensión laboral, con el objetivo de identificar cómo los actores organizacionales pueden trabajar con más eficacia (Robbins & Judge, 2009).

El comportamiento organizacional se explica desde tres niveles: individual, grupal y organizacional. Cada nivel del modelo se construye sobre la base del nivel anterior; así, el nivel individual abarca los rasgos biográficos de personalidad, valores, aptitudes y actitudes que tienen un efecto en el comportamiento de los empleados. En cuanto a las características biográficas se encuentran la edad, el género y la raza que permiten realizar un análisis del efecto que tienen en los procesos de ausentismo, rotación, desviación, comportamientos de ciudadanía organizacional y satisfacción laboral (Robbins & Judge, 2009). Igualmente, según Robbins y Judge (2009) para entender el comportamiento organizacional en el nivel individual, es pertinente comprender que la personalidad da forma al comportamiento de los individuos y es la suma de las formas en que los individuos reaccionan e interactúan con otros.

Otro aspecto importante para mencionar en el nivel individual son las actitudes y los valores, dado que las actitudes reflejan los valores fundamentales y el interés propio de la persona. Entre más específica sea la actitud y más específico sea el comportamiento, más fuerte será la relación entre los dos (Robbins & Judge, 2009). Las actitudes, según Robbins y Judge

(2009), son “enunciados de evaluación favorable o desfavorable de los objetos personas o eventos” (p.75).

Las actitudes predominantes en el comportamiento organizacional son: la satisfacción en el trabajo, el involucramiento en el trabajo y el compromiso organizacional (Robbins & Judge, 2009). La satisfacción en el trabajo es el sentimiento positivo de las personas, que resulta de la evaluación de sus características. El involucramiento en el trabajo, es el grado en que una persona se identifica con su trabajo y participa activamente. La última actitud predominante es el compromiso organizacional entendido como el nivel de identificación con las metas organizacionales (Robbins & Judge, 2009).

Por otro lado, la percepción y la motivación tienen un papel importante en el comportamiento organizacional, ya que según Robbins y Judge (2009), la percepción es la forma como los individuos se comportan de una manera específica y cómo perciben el ambiente en el que se desenvuelven; donde se observa que el ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo son reacciones de las percepciones individuales de los individuos. Adicionalmente, Robbins y Judge (2009) definen la motivación como “el resultado de la interacción de los individuos con la situación” (p.175), que permite permitiendo que las personas logren sus objetivos. En la motivación están presentes tres elementos claves, los cuales son: la intensidad, la dirección y la persistencia, la intensidad según Robbins y Judge (2009), se refiere a la fuerza o energía que le pone cada individuo a una actividad, conduce a una dirección que permite beneficiar a la organización y motiva a las personas a mantener sus esfuerzos, siendo persistentes y persistencia para lograr alcanzar sus objetivos.

Por último, se evidencia que, en el nivel individual, las aptitudes también tienen un grado de importancia; Robbins y Judge (2009) señalan que las aptitudes son requeridas en distintos grados en la organización para la realización de actividades diferentes, permitiendo que el trabajador las utilice tanto como sus talentos. Es por esto que Robbins y Judge (2009) afirman que es necesario reconocer las diferencias individuales, ya que todos los trabajadores tienen necesidades diferentes y es pertinente que se destine el tiempo necesario para entender lo que es importante para ellos; así mismo, si las recompensas son acordes, incrementarán su compromiso organizacional.

El segundo nivel del modelo de comportamiento organizacional, planteado por Robbins y Judge (2009), es denominado el estudio del comportamiento grupal, entendido como la suma del comportamiento de las personas que interactúan; dichos comportamientos son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. Existen dos tipos de grupos: los grupos formales y los no formales que surgen de forma espontánea en el ambiente de trabajo y que aparecen en respuesta a la necesidad de tener contacto social. Se entiende por grupos formales aquellos que define la estructura de la organización mediante trabajos designados que establecen tareas. A diferencia de estos, los grupos no formales son alianzas que no están estructuradas ni determinadas por la organización. Dentro de los factores del nivel grupal están: la toma de decisiones en grupo, la comunicación, el liderazgo y la confianza, el conflicto, el poder y la política, la estructura grupal y los equipos de trabajo (Robbins & Judge, 2009).

Por último, el modelo de comportamiento organizacional explica la estructura organizacional, según Robbins y Judge (2009), que es definida como “el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades” (p. 519). Hay seis elementos claves en la

estructura organizacional: la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, la extensión del control, la centralización y descentralización, y la formalización; estos elementos aportan en la edificación de los tres factores fundamentales, que explican la construcción y la deconstrucción de la estructura organizacional, como son la cultura organizacional, las políticas y prácticas de recursos humanos y la estructura y diseño de la organización (Robbins & Judge, 2009), tal como se ilustra en el figura 1.



Figura 1. Modelo del Comportamiento Organizacional. Fuente: Robbins y Judge (2009).

De acuerdo con Robbins y Judge (2009) “la cultura organizacional es un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es de manera más específica, un conjunto de características claves que la organización valora” (p 551). La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura Robbins y Judge (2009) exponen que:

Los empleados se forman una percepción general subjetiva de la organización con base en factores tales como el grado de tolerancia al riesgo, énfasis en el equipo y apoyo a las personas. Esta percepción general se convierte, en efecto, en la cultura o personalidad de

la organización. Estas percepciones favorables o desfavorables afectan el desempeño y satisfacción de los empleados, con un efecto mayor en las culturas fuertes (p. 573).

Lo anterior deja ver que la cultura como agente activo tiene determinadas funciones como: (a) la definición de fronteras, que crean diferencias entre una organización y las demás, (b) transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización, (c) facilita la generación de compromiso, (d) mejora la estabilidad del sistema social y (e) da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados (Robbins & Judge, 2009).

El segundo factor de la estructura, vista desde el comportamiento organizacional, son las políticas y prácticas de recursos humanos (Ver Figura 1) que, según Robbins y Judge (2009), influyen en la eficacia de una organización y son: la selección, la capacitación y la administración del desempeño de los empleados. De acuerdo con Hernández (2012), la selección es un proceso complejo que permite delimitar desde el ingreso el tipo de personal que la empresa desea; además, los programas de capacitación y desarrollo, prácticas de recursos humanos, son necesarios para el desempeño de los empleados dado que es importante que fortalezcan sus aptitudes y desarrollen nuevas.

El último factor de la estructura como nivel explicativo del diseño organizacional es la estructura y diseño de la organización, que abarcan el conflicto, el cambio y los factores ambientales (Robbins & Judge, 2009). Dado que el propósito de la presente investigación se centra en explicar las actitudes de un grupo de directivos con respecto a la integración laboral de personas en proceso de reintegración al mercado laboral formal, a continuación, se describe con mayor detalle la noción de actitudes, que de acuerdo con el modelo de comportamiento organizacional corresponde al nivel de los individuos.

Actitudes

Las actitudes son principalmente concebidas según Ruiz (2002) como: “un concepto básico de la psicología social, considerado por la mayoría de autores como una tendencia evaluativa hacia un objeto socialmente relevante” (p. 175). Sabini (1992) considera las actitudes como: entidades sociales y entidades cognitivas que vinculan la cognición individual con la participación social. Por su parte, Claramunt y Huertas (1999) plantean que las actitudes son similares a los valores, las creencias, los estereotipos, las opiniones, la motivación, los prejuicios e ideologías. Rodríguez (1987) define las actitudes como: "una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva en favor o en contra de un objeto social definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho objeto" (p. 338).

Allport (1935) realizó una recopilación de una gran cantidad de definiciones y extrajo cuatro conclusiones que permiten formular una definición más integradora sobre las actitudes. Primero, la actitud es una “predisposición a” (responder, comportarse, valorar o actuar). Segundo, es una predisposición “aprendida”. Tercero, incluye los términos: positivo, negativo, favorable o desfavorable. Por último, la predisposición tiende a estar dirigida hacia algo o alguien, objeto o situación. En resumen, Allport (1935) determinó que las actitudes son una organización duradera y general de creencias y cogniciones, que predisponen a la acción y la direccionan hacia un objeto social.

Las actitudes, han sido un tema fundamental para aportes psicológicos, principalmente desde las décadas comprendidas entre 1920 y 1940. Algunos autores como Baron y Byrne (1994) plantean que las actitudes "moldean tanto nuestras percepciones sociales como nuestra conducta

social" (p. 129). En ese sentido se puede decir que las actitudes son aprendidas y adquiridas por la interacción social y como consecuencia de ello son susceptibles a modificaciones, pero eso no significa que todas las actitudes se transformen fácilmente, ya que muchas de ellas son bastante estables y atraviesan mínimas variaciones, debidas a la exposición social o a la experiencia personal. En complemento de lo anterior, Rodríguez y Assmar (2002) exponen que las actitudes son concebidas como elementos para predecir conductas.

Zanna y Rempel (citados en Worchel et al., 2002) identificaron cuatro rasgos esenciales de las actitudes; el primero se refiere a que las actitudes tienen generalmente un referente y se dirigen hacia una serie de objetivos que varían en el tiempo; el segundo rasgo es, la evaluación que hace el individuo de sus objetivos, los cuales son juicios en el contexto de una dimensión evaluativa que permiten generar impresiones favorables o desfavorables; en tercer lugar, se plantea que las actitudes están representadas en la memoria y difieren en el grado de accesibilidad y dificultad para recuperar su contenido y por último, el cuarto rasgo, explica que las actitudes se desarrollan a partir de la información cognoscitiva, afectiva o conductual.

Otras posturas describen tres componentes de las actitudes: el afectivo, el cognitivo y el conductual. Según Hogg y Vaughan (2008) el componente cognitivo, se relaciona con la elaboración de conexiones, estas aumentan en la medida que se incrementa la cantidad de elementos relacionados, por ejemplo, en las creencias; es más probable que se forme un concepto generalizado, que se adjudica a favor o en contra de un objeto social. Por otra parte, el componente afectivo de las actitudes es el sentimiento a favor o en contra de un determinado objeto social y por último el componente conductual, es la combinación de la cognición y el afecto como promotor de conductas determinadas en una situación (Rodríguez, 2002).

Actualmente, el estudio de las actitudes se ha integrado dentro del área de la cognición social, que analiza las estructuras previas de conocimiento. Según Ubillos, Mayordomo y Páez (2004), mencionan la teoría de acción razonada, planteada por Fishbein y Ajzen (1980), en la que se concibe la actitud como: “Un fenómeno afectivo, pero determinada por las creencias sobre el objeto; este modelo toma en cuenta los atributos positivos y negativos, que se asocian a la conducta, considerando que la conducta está influenciada por la actitud y la norma subjetiva” (p, 153).

Con base en lo mencionado anteriormente, se puede señalar que los seres humanos tienen tendencias a adoptar actitudes durante el proceso de socialización con el fin de obtener recompensas, evitar castigos, asimilar información, reflejar convicciones y valores, para establecer una identidad social. Las actitudes se adquieren y aprenden a través de la experiencia, que edifica la construcción de la representación cognitiva de los objetos, pero requieren de información de acuerdo a su valor e importancia (Rodríguez, 2002). Cada uno de los aspectos mencionados anteriormente influyen, por eso más que realizar una evaluación independiente, una actitud actúa como: "un resumen evaluativo de información accesible acerca del objeto actitudinal" (Smith & Mackie, 1995, p. 273).

Marco legal

La vinculación laboral de personas en proceso de reintegración exige el reconocimiento de una serie de normas legales que dan soporte a esta actividad, por lo tanto, en las siguientes líneas se describen las más representativas.

La vinculación de las PPR al mercado laboral formal, puede ser uno de los muchos factores, que suman en pro de un proceso de paz, pero no es el único factor determinante; por el

contrario, elementos como las condiciones políticas, las condiciones económicas, las condiciones sociales, el apoyo internacional, la atención a la nueva cultura de convivencia y la reparación de las consecuencias de la violencia son fundamentales para un adecuado proceso de reintegración (Frayle, Reyes & Rodríguez, 2007).

El conflicto colombiano según Delgado (2012) “se ha caracterizado por la confrontación de grupos ilegales al margen de la ley y el estado en la lucha por el poder” (p.28) y mencionan que algunas de las condiciones influyentes son: el narcotráfico, la ideología pragmática de los grupos de izquierda, las condiciones políticas, las condiciones económicas, las condiciones culturales y las condiciones sociales.

Desde el año 2002 se inició un proceso paulatino y gradual que se consolidó en el año 2005 con la Ley 975 o “Ley de Justicia y Paz” durante el mandato del expresidente Álvaro Uribe, y se concretó con el proceso de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR); para ocuparse de dicho proceso, surgió la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), que se encarga de coordinar, diseñar, evaluar e implementar políticas de reintegración social y económica, con el objetivo de lograr el cumplimiento de la Política Nacional de Reintegración Social y Económica (PRSE), la cual consiste, según Delgado (2012), “en reintegrar social, comunitaria y económicamente a las personas que se desmovilizan” (p. 34).

Por otro lado, se deben establecer condiciones de igualdad que permitan surgir el reconocimiento de estatus y la recuperación de la confianza en las instituciones por parte de las víctimas del conflicto, factor fundamental para sumar en pro de la paz en Colombia (Frayle et al., 2007). El Senado de la República en el año 2002 estableció la Ley 782, que plantea que es necesaria una mayor participación social referente a los procesos de desmovilización y

reinserción y en la que el papel de la comunidad internacional es de suma importancia (Vargas & Rubio, 2003).

Las condiciones políticas según Frayle et al. (2007) han estado presentes durante dos épocas, con esquemas normativos que surgen de una política de seguridad democrática.

El primer periodo se dio entre los años 1981 a 2002 y en él prevalece, como solución al conflicto armado, la desmovilización de los grupos revolucionarios. Mediante la Ley 241 de 1995, el Congreso de la República logró modificar y ampliar la Ley 104 de 1993, permitiendo que se otorgaran beneficios jurídicos a los grupos de autodefensa. Con posterioridad a este proceso, la Ley 418 de 1997, que derogó las anteriores leyes, estableció las zonas de distensión en San Vicente del Caguán, la Macarena, Mesetas, Uribe y Vista Hermosa. Paralelamente, el Congreso adoptó la Ley 589 de 2000, mediante la cual estableció que “la desaparición forzada, el desplazamiento forzado, el genocidio y la tortura se encuentran excluidos de la aplicación de medidas de indulto” (Frayle et al., 2007, p. 22).

Lo establecido por la Política de Reintegración Social y Económica en el documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES (Departamento Nacional de Planeación, 2008) aborda principalmente las condiciones económicas de la integración laboral de los excombatientes, puntualmente la empleabilidad, que tiene como objetivo facilitarles el ingreso a la actividad económica legal, al generar habilidades laborales, apoyar procesos de empleabilidad y facilitar el desarrollo de planes productivos (Departamento Nacional de Planeación, 2008).

El Gobierno nacional ha generado incentivos para aquellas empresas que tomen la decisión de vincular a reinsertados dentro sus plantas laborales; de acuerdo con lo planteado por

la Ley 1429 del 2010, las empresas que contraten personas que dejaron las armas y estén llevando con éxito su regreso a la sociedad obtendrán un descuento tributario por cada nuevo empleo otorgado a una persona desmovilizada en proceso de reintegración. Dicho esto, el proceso de reintegración laboral ha sido pensado como una relación de beneficio bidireccional para el sector empresarial y para las personas en proceso de reintegración laboral; adicionalmente es una situación actual del país y las empresas que de alguna forma se dan la posibilidad de conocer el programa de reintegración laboral encuentran que no es un programa piloto planteado por la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), 2016, sino que, por el contrario, la estructura del programa está claramente edificada.

Durante el desarrollo del proceso de desmovilización, se originó el programa de Atención Humanitaria al Desmovilizado (PAHD), a cargo del Ministerio de Defensa Nacional; el proceso inicia cuando la persona se presenta ante la autoridad y termina cuando se toma la decisión para que pueda o no acceder a los beneficios del programa; en la primera etapa, se brinda acompañamiento de atención humanitaria al desmovilizado: se le proporciona alojamiento, alimentación, transporte, atención física y psicológica entre otras, y en la segunda etapa, que tiene una duración aproximada de dos años, se implementa el Programa de Reincorporación a la Vida Civil (PRVC), que surge durante el mandato del presidente Álvaro Uribe Vélez; los componentes del programa son: la ubicación, el registro, la orientación, la ayuda humanitaria, el desarme, la normalización de la situación legal y el retorno (Frayle et al., 2007).

Continuando con los periodos vividos en Colombia de cara al fenómeno de la reintegración, en el segundo periodo se establece el “Programa de Seguridad Democrática”, desde el año 2002, con la inclusión del concepto de reincorporación y la creación de estructuras

institucionales para la puesta en marcha del Decreto 128 de 2003. Con este decreto, se incluye la reincorporación a la vida civil, permitiendo establecer competencias institucionales, beneficios socioeconómicos y jurídicos, y culminando así el proceso de reincorporación social (Frayle et al., 2007).

Los procesos de desmovilización no han sido acompañados de medidas integrales, por lo tanto parte importante de los factores generadores del conflicto persisten, a esto se suma el hecho de que muchos de los beneficiarios de procesos de desmovilización anteriores han sido víctimas de actos de retaliación, otros han escogido reincorporarse al conflicto a través de grupos armados al margen de la ley y, como consecuencia, los procesos de desmovilización de grupos armados no han logrado el impacto necesario para romper con el círculo de la violencia en Colombia (Frayle et. al, 2007). Para Frayle et al. (2007) “el objetivo de lograr la reconstrucción del tejido social es contar con la posibilidad de vincular tanto a la población desmovilizada, como a la comunidad, incentivar la formación de asociaciones de productores que puedan aplicar paquetes tecnológicos en economía” (p. 12).

Las personas en proceso de reintegración en Colombia

El Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) 3554, en el 2008, definió la reintegración como un proceso mediante el cual los desmovilizados adquieren un estatus civil y consiguen un ingreso económico de manera sostenible, en busca de ser nuevamente parte de la sociedad por medio de diversas vías, principalmente la construcción de habilidades y el desarrollo de competencias laborales que les permitan una inserción laboral exitosa. Para apoyar la inserción laboral, la ACR creó la ruta de integración que se estructura en tres etapas: básica,

intermedia y avanzada, con una duración aproximada de seis años y medio (Grueso, López & Antón, 2016). Cada una de las etapas tiene un objetivo claramente delimitado.

Etapas Básica: busca que el desmovilizado alcance la reintegración a la vida civil.

Etapas Intermedia: busca favorecer la reintegración comunitaria y económica, abarcando la edificación del talento humano dentro de un escenario económico, social e institucional como motor de crecimiento y desarrollo.

Etapas Final: busca alcanzar la sostenibilidad en la legalidad (Grueso et al., 2016).

En el transcurso de estas etapas, las personas en proceso de reintegración pueden acceder de forma voluntaria a beneficios jurídicos y económicos, con la condición de no volver a reincidir en actos delictivos (Agencia Colombiana para la Reintegración, 2015).

El proceso de reintegración no tendría mayor efectividad sin el involucramiento de las demás instituciones públicas, la sociedad civil y el sector privado, por lo tanto, para una efectiva reintegración se debe iniciar desde la experiencia de la ACR y la relación con la empresa privada, que hasta el momento ha dejado saldos muy positivos: las cifras del proceso de reintegración que publicó la ACR, en 2015 fue de 57 082 personas, de las cuales 31 926 se desmovilizaron de forma colectiva y 25 156 de forma individual. Del total de la población, unas 46 896 ingresaron en el proceso de integración del que se encarga la ACR (2015), de ahí que más de 2000 personas se han beneficiado de voluntariados o capacitaciones; así mismo, se han fortalecido más de 350 unidades de negocio (ACR, 2016).

Es por esto que la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) considera como aliado fundamental al sector privado en el proceso de reintegración, dado que, por medio de las iniciativas encaminadas, las empresas pueden poner a disposición su capacidad económica y

política para que las personas participantes tengan nuevas oportunidades para llevar a cabo el proyecto de vida que se han propuesto con su retorno a la legalidad (ACR, 2016).

El mercado de trabajo en Colombia

La economía colombiana es un factor preocupante para la población en general; un punto de referencia es la crisis financiera en Colombia entre 2008 y 2009, durante la cual los niveles de empleo se vieron afectados notablemente. Algunos aspectos que han influido son: la falta de diversificación de las economías regionales, los elevados niveles de desempleo (especialmente entre los jóvenes y las mujeres), los bajos niveles de productividad, la desigualdad y la pobreza (Grueso et al., 2016). Lo anterior se vio reflejado en las cifras de Farné, Vergara y Baquero (2011), en las que ilustran que Colombia tuvo en ese año la tasa de desempleo más baja de los anteriores 14 años con un 9.1%.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), para el mes de septiembre de 2016, anunció que la tasa de desempleo fue del 8,5%, frente al dato del mismo mes del año anterior con un 9,0%, demostrando una disminución de un 5% en la tasa de desempleo en el transcurso de un año, pero si se analiza la tasa de desempleo en el total de las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue del 9,2% para el año 2016 y en el año 2015 la tasa se ubicó en el 9,7%.

En contraste, con lo anterior, la tasa de desempleo de las personas en proceso de reintegración es ligeramente mayor. De acuerdo con Ugarriza y Mecías (citado por García, 2015) para el año 2008, aproximadamente el 40% de las personas en proceso de reintegración se encontraban desempleadas; puntualmente, en la ciudad de Bogotá entre los años 2015 y 2008 la población de desmovilizados desempleados era superior al 60%. Estas cifras presentaron

variaciones en el año 2010, dado que alrededor del 57% de las personas en proceso de reintegración se encontraban empleadas; pero una buena proporción estaba ubicada en el sector de la informalidad laboral (García, 2015). Según la Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación (2010), se afirma que el “18% se empleaba en el sector formal, el 38% en actividades informales y el 43% se encontraba desempleado” (p. 55). Lo anterior refleja que la característica del mercado laboral colombiano en el último año ha mejorado, pero se debe analizar si las disminuciones en las tasas de desempleo se deben al trabajo. Así lo manifiesta Gómez, (citados en Grueso, et al., 2016):

Una primera característica de la situación del empleo en Colombia, es la evidente vulnerabilidad de los trabajadores de menor capacitación provocada por la adopción de un nuevo sistema productivo que privilegia las altas tecnologías, ya que el deterioro de su posición se manifiesta tanto en una caída del salario relativo como en menores chances de ser empleado. Dicho deterioro se ha ido acrecentando en los últimos años en el país, contribuyendo al aumento de la desigualdad (Gómez, 2007, p. 91).

En 2016, el último análisis que realizó la ACR en el anuario de reintegración evidencia que el 87,8 % de las personas desmovilizadas que culminaron el proceso reportaron estar trabajando durante el último mes, el 52,4 % reportaron estar afiliados al régimen subsidiado del SGSS y el 5 % señaló no estarlo. Esto sugiere que alrededor del 57,4 % (3636 personas) de los desmovilizados que culminaron el proceso de reintegración tienen un trabajo y están empleados en el sector informal (ACR, 2016).

En cuanto a la ocupación, se identifican diferencias importantes en el género: el 89,8 % de los hombres reportó haber trabajado durante el último mes, mientras que para las mujeres las

dos actividades a las que dedicaron mayor tiempo durante el último mes fueron: trabajar, un 66,9%, seguido de oficios del hogar un 21,8 %. El 46,12 % de las personas que reportaron tener trabajo durante el último mes afirmó estar trabajando en el sector de servicios, el 20,5 % en actividades relacionadas con agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, el 17,1 % en la venta y/o distribución de algún producto y el 16,4 % en fabricación o elaboración de algún producto (ACR, 2016).

Los empresarios y la oferta de empleo a PPR

Es relevante considerar la opinión de los empresarios, ya que ellos son las personas que facilitan que el proceso de integración laboral sea una realidad. Algunas de sus opiniones fueron expuestas en la investigación llamada “Perspectivas y aportes empresariales para la construcción de paz” realizada por la Cámara de Comercio de Bogotá CCB en 2015. En dicha investigación los empresarios encuestados sostuvieron que, al pensar en la reconstrucción, no “solo se puede hablar de los costos asociados a la recuperación de las infraestructuras, sino también en los costos indirectos, como los efectos psicológicos” (CCB, 2015). Otros empresarios mencionaron que un proceso de construcción de paz traería beneficios directos para la actividad empresarial. Un estudio adelantado por Grueso et al. (2016) expone que las actitudes de los empresarios colombianos respecto a la vinculación laboral no son del todo positivas.

En ese sentido, Araujo (2012) expone algunas de las posturas de los empresarios colombianos frente al tema: para Mario Dasilva, gerente de Electrolux, *“contratar desmovilizados, es uno de esos trabajos que debe hacer el sector empresarial, porque les brinda una oportunidad a estas personas”*, además considera que *“La dificultad es que los empresarios creen que si contratan a esta población, va a disminuir la seguridad del trabajo, pero no es*

cierto, pues son personas agradecidas”. A este planteamiento se suma Fernando Ojaldo, vicepresidente de Suramericana, quien afirmó que la compañía colombiana *“sí contrataría a personas reintegradas, porque ya lo ha venido haciendo desde hace más de ocho años”*. Las posturas de otros empresarios están delimitadas por inseguridades técnicas: Arturo Calle es uno de los empresarios que afirma estar dispuesto a contratar personal desmovilizado, siempre y cuando haya un proceso previo de capacitación y formación que garantice la calidad de las labores que realizará esa persona. Además, afirma que *“No es un tema que debemos ver como algo social, sino como algo empresarial”*. En este sentido, Roberto Pizarro, gerente general de la Fundación Carvajal, aseguró que es importante tener en cuenta que *“son personas que han estado en medio de la violencia; por eso, deben ser formados y capacitados, para ser parte de una sociedad y poder trabajar en una empresa”*. Empresas como: Coca-Cola Femsa, Fundación Carvajal, Suramericana, Amarilo y Electrolux han avanzado en materia de formación e integración laboral de reinsertados. A la fecha, Coca-Cola Femsa ha beneficiado a más de 320 personas desmovilizadas; Electrolux, aproximadamente, ha capacitado a 16 personas de las cuales ha contratado a 10, y la Fundación Carvajal ha apoyado a 100 personas en los últimos tres años (Araujo, 2012).

De acuerdo con Gómez (2007), el trabajo es un vínculo esencial para la integración laboral; pero para los empresarios la vinculación de personas que han actuado al margen de la ley es un tema que todavía causa temor, sin embargo, muchos de ellos consideran que el sector privado puede sumarse y aportar inicialmente conociendo las propuestas de la ACR (Araujo, 2012). Las posturas de los empresarios frente a la reintegración de personas desmovilizadas se manifiestan en algunas percepciones recopiladas por Velazco (2006) en estudios realizados para

la fundación “Ideas para la Paz”, en las que se encontraron algunos aspectos comunes sobre las percepciones de los empresarios.

Según Velazco (2006), el primer aspecto reconoce la importancia de la participación empresarial en el proceso de reinserción, pero desconoce la forma en que podría apoyar dicho proceso; por su parte, los empresarios enfatizan la importancia de especificar cuál sería su rol y cómo se distribuirían las responsabilidades entre el resto de los actores nacionales y regionales. Un segundo aspecto es la percepción de falta de claridad frente a los roles empresariales. Una tercera preocupación es que a través de estos procesos se está premiando a las personas al margen de la ley; los empresarios consideran que la reincorporación laboral no puede volverse en un negocio y que los desmovilizados no deben convertirse en un sector privilegiado. Por último, algunos empresarios perciben que solo son convocados cuando el gobierno enfrenta problemas de recursos (Velazco, 2006).

En conclusión según Velazco (2006) es una realidad que las dudas del sector empresarial frente a la creación de oportunidades laborales para los desmovilizados continúan; las principales dudas son: 1) ninguna decisión puede ir en contra de la lógica empresarial, 2) la creación de nuevos puestos de trabajo está directamente relacionada con los ciclos de crecimiento de la economía, 3) las oportunidades laborales no se pueden crear por voluntad de las empresas, ni por política del gobierno, dado que es una variable que se relaciona directamente con el nivel de desempleo actual que se da en el país.

Las condiciones sociales en Colombia

Para comprender las actitudes de los directivos con respecto a la vinculación laboral de PPR, resulta importante conocer el perfil de valores de la sociedad colombiana como referente

contextual, para ello se empleará el estudio adelantado por el profesor Geert Hofstede en diferentes países del mundo.

Hofstede (1997) llevó a cabo uno de los estudios más importantes y exhaustivos, entre 1967 y 1973, sobre cómo los valores en el lugar de trabajo se ven influidos por la cultura. El autor define la cultura como "la programación colectiva de la mente (que) distingue los miembros de un grupo o categoría de personas de otros" (p. 5). En ese sentido menciona que la cultura es aprendida y no inherente del ser humano, ya que se deriva del medio ambiente y no genéticamente; por esto, la cultura debe diferenciarse tanto de la naturaleza del ser humano como de la personalidad individual.

El análisis de este estudio se realizó con una base de datos de IBM en 50 países y tres regiones multiculturales. En cada uno de los países se tomaron problemas similares, lo particular era la forma de solucionar las situaciones; entre las más relevantes estaban: la desigualdad social, las relaciones de autoridad, las relaciones entre los grupos e individuos, los aspectos concernientes a masculinidad y feminidad, y las formas de hacer frente a la incertidumbre relacionada con el control de la agresión y la expresión de las emociones. A raíz de dichas observaciones, Hofstede (1997) planteó el modelo de cultura nacional, que se componía de cuatro dimensiones y que en la actualidad es de seis: distancia del poder (PDI), individualismo vs. colectivismo, masculinidad vs feminidad, evitación a la incertidumbre (UAI), orientación a largo plazo vs. orientación a corto plazo y la indulgencia frente a la restricción (IND). A continuación, se describe cada una de ellas.

Distancia del poder se refiere al grado en que los miembros de una sociedad esperan que el poder se distribuya de manera inequitativa y tiene como fin observar cómo la misma sociedad se ocupa de las desigualdades (Hofstede, 1997).

Individualismo vs. colectivismo plantea que en las personas colectivistas prevalecen los valores del grupo en vez de los individuales y esperan que sus parientes o individuos de un grupo cuiden de ellos a cambio de lealtad. En cambio, las personas individualistas esperan que los individuos cuiden de sí mismos y sus familiares más cercanos (Hofstede, 1997).

Masculinidad vs. feminidad. La masculinidad representa ganancias, reconocimiento y desafíos para la sociedad mientras que la feminidad significa una preferencia por la cooperación, la seguridad del empleado, el cuidado en la calidad de vida y las relaciones interpersonales (Hofstede, 1997).

Evitación de la incertidumbre (UAI). Se encarga de medir el grado en que los miembros de una sociedad se sienten cómodos con la incertidumbre cuando el futuro es incierto (Hofstede, 1997).

La orientación a largo plazo vs. la orientación a corto plazo indica que cada sociedad tiene que mantener ciertos vínculos con su pasado, al igual que tiene que tener vínculos con los retos del presente y del futuro (Hofstede, 1997).

La indulgencia frente a la restricción. Indulgencia es el sinónimo de una sociedad que permite la satisfacción libre de los impulsos humanos básicos que se encuentran relacionados con disfrutar la vida; en cambio, la restricción se refiere más a una sociedad que no satisface las necesidades y las regula por medio de normas sociales (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

Objetivo general

Comprender las actitudes de tres altos directivos de empresa en torno a la vinculación laboral de personas en proceso de reintegración en Colombia

Objetivos específicos

Identificar las condiciones causales de las actitudes hacia la vinculación laboral de personas en proceso de reintegración.

Determinar las condiciones contextuales e intervinientes que dan forma a las actitudes de los directivos entrevistados.

Identificar los efectos que tienen las actitudes de los directivos entrevistados frente al proceso de reintegración económica.

Método

La presente investigación se realizó bajo un paradigma constructivista-interpretativo y se abordó con un diseño cualitativo, bajo un proceso de codificación axial.

Participantes

Los participantes fueron tres (3) directivos hombres de empresas colombianas, con edades de 38 años, 47 años y 61 años, dos de los tres entrevistados pertenecen al sector privado y son profesionales en administración de empresas y uno de ellos es profesional en derecho y pertenece al sector público. La selección de los participantes fue por conveniencia, ya que se buscaba trabajar con directivos que fuesen buenos informantes y que hubiesen tenido experiencias previas con desmovilizados.

Procedimiento

Se dio paso a la construcción de entrevistas semiestructuradas en las que se evaluaban las actitudes y algunos asuntos relacionados con los estilos de liderazgo y los valores.

Posteriormente, se entregó el consentimiento informado a cada uno de los participantes (Anexo C) y se procedió a realizar las entrevistas con tres (3) directivos de empresas (Anexo B) que habían tenido experiencias previas con desmovilizados; una vez recolectadas las entrevistas se pasó a la transcripción y análisis de cada una de estas.

Finalmente, se procedió a la codificación, que se divide en dos fases; la primera es la codificación abierta, que consiste en el análisis y categorización de las transcripciones; la segunda es la categorización axial (Figura 2), que se fundamenta en un análisis minucioso de las primeras categorías, resultando en una categorización de segundo orden con relación a toda la información recopilada de las entrevistas; finalmente, con la información codificada se construyó el modelo de relaciones axiales que permite arrojar una serie de resultados.

Mecanismo para la recolección de la información

El instrumento aplicado fue una entrevista semiestructurada, la cual se construyó a partir de la teoría de liderazgo espiritual de Fry, en la que el autor aborda siete dimensiones del liderazgo espiritual; otro de los referentes teóricos para la construcción del instrumento fue la teoría de los valores humanos propuesta por Schwartz. La finalidad del instrumento fue evaluar cómo las variables de liderazgo y valores humanos afectan las actitudes de los directivos hacia la contratación de personas en procesos de reintegración laboral.

Análisis de la información

El análisis de la información se realizó con un proceso de codificación axial de forma manual. Según Strauss y Corbin (1990), este consiste en construir categorías de manera sistemática y relacionarlas con sus subcategorías para formar explicaciones más precisas y complejas sobre los fenómenos. Así mismo, este proceso identifica variedades de condiciones, acciones/interacciones y consecuencias asociadas con un fenómeno, buscando claves que denoten cómo se pueden relacionar las categorías principales entre sí (Sampieri, et al., 2010), por esto se consideró que era el método más pertinente para la presente investigación, dado que permite esquematizar de forma clara la relación entre las diversas variables.

Resultados

Los resultados de la presente investigación se presentan con base a tres entrevistas realizadas a directivos de empresa, con el objetivo comprender las actitudes de ellos en torno a la vinculación laboral de personas en proceso de reintegración laboral en Colombia; los resultados obtenidos se clasificaron en el modelo de codificación axial (figura 2), que se compone de cinco categorías, la primera es la categoría central, la segunda categoría son las condiciones causales, la tercera son las condiciones contextuales, la cuarta categoría son las condiciones intervinientes y la última categoría son las acciones e interacciones.

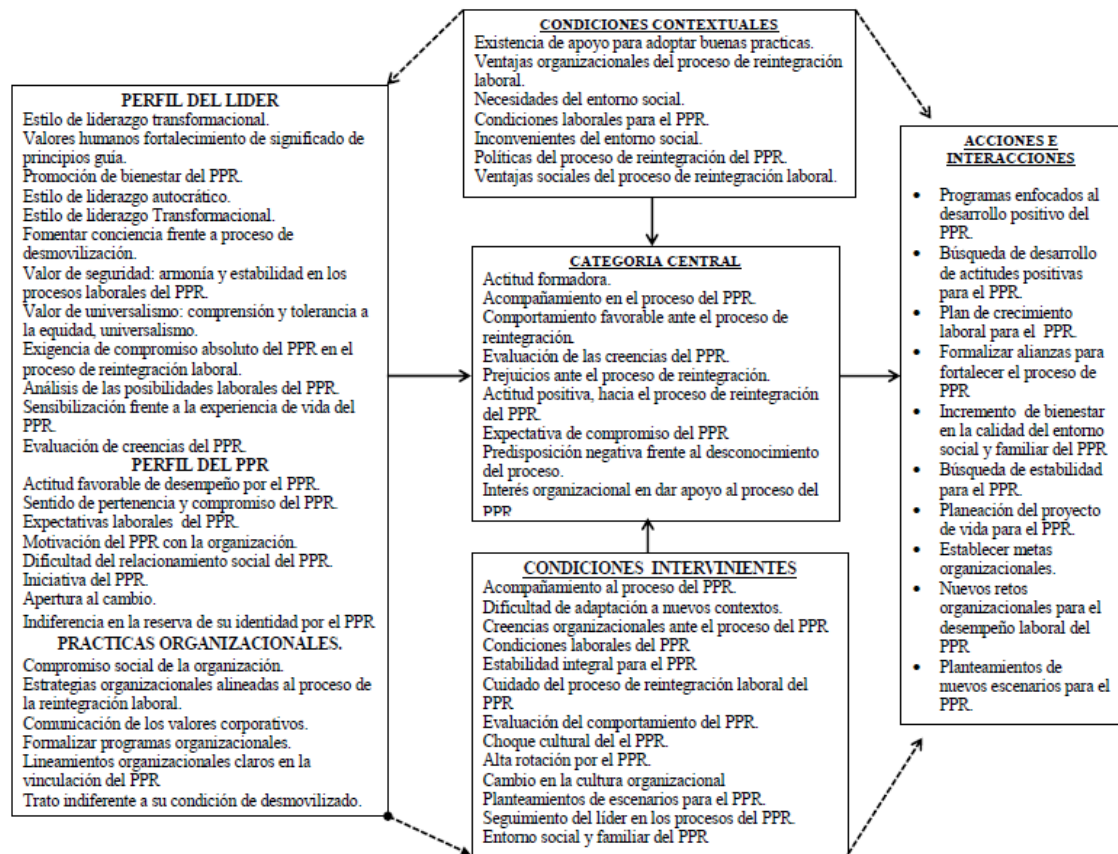


Figura 2. Modelo de Codificación Axial

Los resultados obtenidos en la categoría central, evidenciaron que las actitudes de los tres empresarios frente a la contratación de personas en proceso de reintegración laboral, pueden ser positivas o negativas, esto se evidencia en las respuestas a las entrevistas realizadas; con respecto a las actitudes positivas los empresarios manifestaron (*“Nos llevaron a conocer el programa a Villavicencio, cuando uno llega de conocer ese programa, llega totalmente sensible al tema y en ese momento todos dijimos que sí, en ese momento cambio la actitud de todo; incluso las personas se volvieron cada vez más sensibles al tema”*; e1). Con relación a las actitudes negativas, uno de los empresarios expuso: (*“Mi reacción y tengo que admitirlo, mi reacción*

preliminar fue no, creo que no nos deberíamos meter en eso, porque yo tenía una cantidad de prejuicios y decía seguramente eso va a dañar el clima laboral, etcétera”; e3)

En esta primera categoría, los resultados indicaron que las actitudes predominantes de dos de los tres empresarios son: la evaluación de creencias y prejuicios de los empresarios frente al proceso de integración laboral que se evidenció, cuando los empresarios expusieron sus prejuicios personales (*“Probablemente los están sobre capacitando, tal vez ¡no! esto es una hipótesis mía, casi mía personal y entonces tiene más expectativas de ser gerentes de ser dueños de sus propias empresas o de aspirar a cargos directivos”; e2*). Otro de los prejuicios de uno de los empresarios fue (*“Yo creo que las personas que han participado en los procesos de violencia en Colombia se les debe acompañar para que se puedan reintegrar a la sociedad, no lo pueden hacer de una manera espontánea, eso es IMPOSIBLE”; e1*). Otro de los empresarios resalta: (*“Digamos, aunque suene un poco feo todos han matado personas, todos tienen un poco de sangre en sus manos, entonces, por ejemplo cambiar el concepto de la vida, lo que ellos valoran sobre lo que es el concepto de la vida, me parece súper complejo”; e2*).

Las creencias y prejuicios expuestas por los tres líderes se relacionan con las actitudes predominantes de los líderes como son: la incertidumbre frente al desempeño laboral del PPR, la falta de dedicación por parte del PPR, los posibles conflictos laborales y la dificultad de relacionamiento del PPR, estos resultados se contrastaron con las posturas de los empresarios: (*“El desempeño de ellos funciona bastante bien, es decir uno no creería, pero tienen una capacidad de trabajo y desean trabajar muchísimo, el problema que se nos presentó, es que tenían un gran problema de relacionamiento, con todos, con el jefe, con los empleados, con cualquier actor, es que son personas que no se han relacionado durante muchos años, entonces*

su capacidad de relacionamiento es nula y también les costaba, voy a decir algo que puede parecer tonto pero me llamaba la atención y ahorita que tú lo dices me acuerdo, les costaba muchísimo trabajo cumplir los horarios”; e1).

La segunda gran categoría, son las condiciones causales y se dividen en tres factores que son: el perfil del líder, el segundo es el perfil del PPR y el tercer factor son las prácticas organizacionales. Los resultados obtenidos en el perfil del líder dos de los tres empresarios evidenciaron que los valores son la comprensión y la equidad, dado que los líderes indican que para que el proceso de reintegración laboral sea efectivo es vital la estabilidad, la tolerancia y el fortalecimiento de significado de principios guía, al expresar que (*“Los PPR al primer derecho que deben aspirar es al derecho a la indiferencia, a que no nos importe de donde viene, a que no nos importe su pasado, a mirar a partir del momento en que se toma la decisión de reintegrarse a la vida civil, eso es lo que nos tiene que llamar la atención, el pasado nos tiene que ser indiferente, obviamente pues si las compañías en un proceso ordinario de contratación hacen un estudio de seguridad y pues obviamente que le va a salir a un PPR, órdenes judiciales, captura, un millón de cosas y si miramos a eso pues obviamente no hacemos nada y nos paralizamos”; e1*), otra de los empresarios resalta que (*“Si, en pie de igualdad, lo ideal no es recibirlos porque hay pobrecitos, es recibirlos porque vemos que listo, le vamos a dar un chance creemos en que usted realmente quiere dejar las armas y reintegrarse a la vida civil y hay que creer en eso”; e1*).

Adicionalmente los resultados evidenciaron dos estilos de liderazgo, estos son el liderazgo autocrático y el liderazgo transformacional; los resultados indicaron que ambos estilos de liderazgo evidencian interés en el análisis de las posibilidades laborales del PPR y la

promoción de bienestar del PPR, al expresar que uno de los empresarios menciona que (*“Tal vez lo primero que quisiera decirlesles voy hacer una presentación que hice en la embajada de Francia para motivar a otros empresarios, a otros empresarios a contratar reintegrados, entonces los que realmente tengan real voluntad de reintegrarse pues entonces es lo que se esperaría, pero en cuanto al desempeño laboral yo pienso que lo lógico es la reintegración de ellos a actividades rurales, a actividades vinculadas con la tierra”*; e1).

Los resultados obtenidos también evidencian que cada uno de los estilos de liderazgo indica intereses diferentes; los resultados relacionados con el liderazgo transformacional evidencian mayor inclinación en la sensibilización frente a la experiencia de vida del PPR, la evaluación de creencias del PPR y en fomentar conciencia frente al proceso de desmovilización; mientras que los resultados relacionados con el liderazgo autocrático evidencian que el empresario se interesa principalmente en la exigencia de compromiso absoluto del PPR frente el proceso de reintegración laboral. Esto lo expone uno de los empresarios entrevistados, indicando que (*“Yo creo que las personas que han participado en los procesos de violencia en Colombia se les debe acompañar para que se puedan reintegrar a la sociedad y se les debe dar una retroalimentación, sin tocar ningún tema de su proceso interno, es decir una retroalimentación solo técnica, laboral, es bueno que llegue temprano, que haga esto, ese tipo de cosas, pero no más porque se supone que la ACR lo hacía”*; e2). Otro de los empresarios resalta que (*“Yo creo que las personas que han participado en los procesos de violencia en Colombia se les debe acompañar para que se puedan reintegrar a la sociedad”*; e2).

Así mismo, se observa el estilo de liderazgo autoritario que se evidencia en uno de los empresarios, ya que menciona que: (*“Lo importante de estos procesos es que realmente halla*

una total y absoluta, y definitiva desarme y desmovilización, que haya un verdadero desmonte de los grupos (tos) de los aparatos criminales, hee...habrá muchos que, si desean realmente, que, si desean de una manera honesta integrarse a la vida civil, la actividad laboral le va a generar unos espacios nuevos”; e2).

Los resultados obtenidos con relación al perfil del PPR, se basan en las experiencias de los tres empresarios entrevistados, ellos exponen que las personas en proceso de reintegración laboral en primera instancia tienen importantes expectativas y motivaciones laborales; adicionalmente los resultados indican que las posturas de los PPR, pueden ser positivas y negativas. Los resultados de las posturas positivas del PPR, evidencian que los ellos tienen una actitud favorable de desempeño, iniciativa, apertura al cambio, sentido de pertenencia y compromiso con el proceso laboral, por otro lado, los resultados evidencian que las posturas negativas, indican que el PPR evidencia dificultad del relacionamiento. Estas posturas positivas y negativas las expone uno de los empresarios, ya que resalta que (*“Tener experiencias empresariales, actitudes, aptitudes y valores, que es lo que hace complejo la opinión del tema. El desempeño de ellos funciona bastante bien, es decir uno no creería, pero tienen una capacidad de trabajo y desean trabajar muchísimo y es que las personas asocian el proceso de reintegración al proceso de paz del gobierno, y eso es nefasto, nefasto porque el proceso de paz del gobierno no nos sabemos cómo lo podemos empeorar, tu trabajo no es de eso”; e1*). Otro de los empresarios resalta que (*“las personas vinculadas hemos notado según nos cuentan los administradores y gerentes de las estaciones de servicio un compromiso, un compromiso increíble con el cargo. Se ha evidenciado que mejora su calidad de vida en sus entornos*

familiares y sociales y algunos han obtenido unos reconocimientos particulares por su desempeño significativo, por su desempeño destacado en estos empleos”; e2).

Otro de los resultados obtenidos que es general todos los PPR indica que ellos son indiferentes en la reserva de su identidad, ya que uno de los empresarios resalta que (*“La vinculación laboral se hace en condiciones de confidencialidad, precisamente para evitar la discriminación positiva, hay pobrecito mi compañero de trabajo es uno de las FARC o uno de las AUC, entonces para no generar ningún tipo de inferencia o discriminación ni positiva ni negativa, también por temas de seguridad el proceso de vinculación laboral se realiza en términos de confidencialidad, obviamente acompañados en todas las etapas del proceso por la ACR”; e2), (No paso ningún proceso, nadie más solo lo sabíamos los dos, ni siquiera la vicerrectora lo sabía, éramos solamente los dos y de pronto al día siguiente todo el mundo lo sabía”; e1).* Otro de los empresarios expone que (*“Incluso nos llamó la atención algo, al principio logramos tener total reserva sobre su origen y de dónde venían ellos para no generar problema, pero ellos al día siguiente todo el mundo lo sabía, es decir no guardan prudencia”; e2).*

Los resultados obtenidos en relación con las prácticas organizacionales, se dan a raíz de las practicas organizacionales de las empresas a las que pertenecen los empresarios entrevistados; los empresarios exponen que las empresas están comprometidas socialmente y las políticas organizacionales están buscando alinearlas al proceso de reintegración laboral, este resultado se verifica cuando uno de los empresarios manifiesta (*“Digamos que sobre el tema social todo el mundo tiene sueños pero no sabe cómo operacionalizarlos, este es un instrumento muy bonito para operacionalizar la conciencia social de las personas, porque bueno uno dice yo*

quiero ayudar a la sociedad pero no sé cómo, jese es un buen instrumento! ¡un instrumento maravilloso!"; e3) Otro de los empresarios manifiesta ("Este propósito más amplio del que denominamos aliado país, en el que enmarcamos nuestra su estrategia corporativa y competitiva, significa también que nos alineamos con las necesidades más urgentes del país sobre todo de la cara al post conflicto"; e2). Dentro de estos resultados los empresarios indican algunas estrategias alineadas, con comunicar los valores corporativos, formalizar programas organizacionales y que los lineamientos organizacionales sean claros desde la vinculación del PPR.

Con respecto a estos resultados uno de los empresarios resalta que (*"seria buenísimo que lo acompañara dentro de la organización. Es como cuando entra en una organización. Le cuesta a uno entender una organización, así la compañía sea extraordinaria"; e1), ("Decidimos materializar nuestro compromiso con la reconciliación a través del programa de la generación de oportunidades laborales para las personas en proceso de reintegración PPR, personas en proceso de reintegración en adelante para no repetir, porque lo voy a repetir mil veces"; e2), ("Lo que estamos haciendo ahorita también de mano con la ACR es apoyar unos proyectos productivos en el Casanare, un territorio históricamente golpeado por el conflicto en tres municipios hay unos PPR que son dueños de unos lubricantes y ventas de repuestos, lo que vamos hacer es que les vamos hacer una inyección para que ellos puedan tener más inventario, más rotación, generar más de mano de obra y los vamos a capacitar para llevar su empresa que es un chuzo, digámoslo así a que pase a un nivel. A que ya no tenga un cuaderno y tenga un computador, un Excel para llevar su contabilidad"; e2), ("habrá que generar empresas agrarias, actividades agropecuarias, actividades vinculadas al campo donde permitan,*

dijéramos, sean más adecuado a sus condiciones y permita ya reconstruir su vida, los que realmente se decidan a integrarse”; e2).

La tercera gran categoría son las condiciones contextuales, los resultados evidenciaron la importancia de adoptar buenas prácticas por parte de los tres empresarios, permitiendo así obtener una serie de ventajas sociales y políticas frente al proceso de reintegración laboral, ya que se observó que las prácticas empresariales enfatizan en el compromiso social de la organización o la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), los empresarios indican (*“Estamos abriendo nuestro abanico de oportunidades para ir más allá de la vinculación laboral, estamos convencidos que los empresarios deben ser mucho más ambiciosos en la participación directa que tengan digamos en este proceso de post conflicto y construcción de paz y eso va mucho más que contratar reintegrados, una empresa no se puede quedar solo en la contratación de reintegrados. Primero porque no lo logran, hay muchos problemas, segundo uno puede querer contratar mil y no lograrlo, segundo porque realmente lo que creemos que va a llevar a una paz duradera y sostenible, es el fortalecimiento de las capacidades locales”* otra de los empresarios indico: *“nosotros nos hemos abierto a otras posibilidades con la población reintegrados, estamos haciendo otras cosas muchos más allá de generar oportunidades laborales”; e1).*

En cuanto a las políticas de reintegración laboral, se refiere a que los empresarios se han beneficiado con voluntariados, programas de bienestar y capacitaciones; que han generado nuevas oportunidades para sumarse al proceso de reintegración laboral de los PPR, los empresarios indican: (*“Hemos seguido metodologías elaboradas por la ANDI, por la cámara de comercio por la FIB para medirnos, para tomarnos la temperatura, para dejarnos acompañar y guiar en la materialización de nuestro compromiso de cara con el proceso de reconciliación y*

construcción de paz”; e1), adicionalmente expusieron (“Hace 4 años comenzamos con el proceso de reintegración liderados por la presidente de la compañía y obviamente validado y aprobado por la junta directiva de esta compañía”; e3).

La cuarta categoría, son las condiciones intervinientes, los resultados dejan ver la influencia de los cambios en la cultura organizacional y el seguimiento del líder en los procesos, que se ven afectados por las creencias organizacionales y la evaluación del comportamiento del PPR, frente a lo que uno de los líderes expuso (*“Habría que entender ¿que son competencias?. Competencias no es, es la unión o la convergencia de varios temas, razón por la cual se deben capacitar etcétera, etcétera; luego se debe generar conocimientos y experiencias, pero más que eso actitudes, aptitudes y algo muy importante, que claro que está en su método, a discusión sobre todo ustedes que son psicólogas, algunos creemos que la competencia es la convergencia de los conocimientos, experiencias, aptitudes, actitudes y valores, en mi opinión un proceso de reintegración debe tener el concepto completo de competencia”;e2).*

Los resultados evidenciaron que la principal condición interviniente es el choque cultural, que se explica a través de: la dificultad de adaptación a nuevos contextos, las condiciones del entorno social y familiar, estos resultados se contrastan con los comentarios de los empresarios que indican (*“Incluso, digamos que yo cambio mi concepto de la vida, por decir algo nada más, el valor que le doy a la vida, yo estoy casado con una señora que también es guerrillera y mi amigo, mi mejor amigo también es guerrillero, entonces no es solamente que yo logre cambiar, sino que el entorno cambie”;e2).* En esta misma línea, otro de los empresarios, expuso: (*“Adicionalmente, se ha evidenciado que mejora su calidad de vida, en sus entornos familiares y sociales y algunos han obtenido unos reconocimientos particulares por su*

desempeño significativo, por su desempeño destacado en estos empleos”; e3). Otro de los elementos relacionados con el choque cultural es la alta rotación por el PPR, los empresarios manifestaron (*“Hay unos que solo entran y se van, porque es un puesto de súper altísima rotación, entran y se van y como que no dejo huella ni para bien ni para mal, otro dejan una huella positiva, otros dejan una huella no tan positiva”; e1*) otro de los empresarios manifiesta: (*“No se trata de darles a ustedes cifras, porque las cifras fácilmente muestran que hay mucha rotación”; e3).*

Por último, la cuarta categoría son las acciones interacciones, los resultados evidencian la importancia de la búsqueda y el fortalecimiento del bienestar de la persona en proceso de reintegración, uno de los interrogantes que se plantean los empresarios es: (*“¿Cómo desarrollar un proceso en el cual logramos que la persona pueda adquirir conocimientos?”; e3*) con diversas propuestas como: la formalización de alianzas para fortalecer el proceso de vinculación de las personas en proceso de reintegración laboral PPR y el planteamiento de nuevos escenarios, esos resultados se contrastan con los comentarios de los empresarios: (*“Lo que nosotros hacíamos era que los acompañábamos y estábamos pendientes de ellos”; e2*), otro empresario planteaba (*“Lo que hacíamos era simplemente más trabajo y más seguimiento, por una razón y esa si es muy personal, creo firmemente que el trabajo perfecciona al hombre”; e1*). Dado que muchas de las empresas buscan generar un acompañamiento psicosocial como eje de todas las estrategias de atención, con el fin de fortalecer las competencias, habilidades y capacidades de los excombatientes.

Igualmente, los resultados dejan ver que las actitudes de los empresarios están enfocadas en la planeación del proyecto de vida y crecimiento laboral para la persona en proceso de

reintegración; permitiendo que los empresarios generen espacios y las herramientas para la búsqueda de desarrollo de actitudes positivas para las personas en proceso de reintegración laboral PPR y la búsqueda de estabilidad que algunas de estas son: (*“Invitamos a los PPR al piso 14, organizamos como una feria, bazar entonces ellos traen y exhiben sus productos, los venden ósea pueden ser productos y servicios que yo te hago Katherin que yo te hago, que yo te canto, que yo te bailo, te organizo confección textil, muchas cosas, el año pasado vendieron 20 millones en una mañana entonces pues fue maravilloso, va hacer en septiembre acá en el piso 14, entonces es como cerca al día del amor y la amistad y la gente aprovecha y compra sus detalles ahí y es una forma viva y bonita de entender y de sensibilizarse con el tema de la reintegración, más allá de un powerpoint, más allá de una presentación de tener una experiencia directa”*; e1). Otros empresarios exponen (*“También generamos unos espacios de proveeduría, ojala pudiéramos muchas cosas pero las proveedurías tienen sus exigencias y los PPR tienen sus limitaciones, entonces lo hacemos por pequeños proyectos”*; e1).

Discusión

Categoría central

En la presente investigación, el objetivo principal, fue analizar las actitudes de un grupo de tres empresarios frente al proceso de reintegración laboral de los PPR. Según mencionan Zanna y Rempel (citados por Worchel et al, 2002), mencionan que las actitudes se dirigen hacia una serie de objetivos evaluativos, que hace el individuo a través de la experiencia y requieren información de acuerdo a su valor e importancia; es por esto, que una actitud, actúa como: un resumen evaluativo de información accesible (Smith & Mackie, 1995).

Los resultados de la presente investigación permiten identificar un componente afectivo en las actitudes de los tres empresarios entrevistados, Rodrigues indica (1987), que las actitudes son: "una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva en favor o en contra de un objeto social definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho objeto" (p. 338). Las actitudes positivas de los tres empresarios se evidencian en la actitud formadora que predispone un adecuado acompañamiento de los empresarios en el proceso de vinculación laboral del (PPR), en esta misma línea las actitudes negativas surgen debido a ciertos vacíos y dudas en el manejo de algunos aspectos del comportamiento y desempeño del PPR. Esto indica que las actitudes positivas dan pie a la evaluación y posibles modificaciones en el manejo del proceso de integración laboral; con el objetivo de aportar en el desarrollo del proceso, y por otro lado en las actitudes negativas dejan ver que los líderes, no tienen la convicción personal de involucrar a los PPR en la organización, esto conlleva a que en el futuro los empresarios no contraten desmovilizados, o influyan negativamente a otros empresarios en la toma de decisiones frente a la contratación de desmovilizados.

Así mismo, los resultados evidencian que una de las actitudes predominantes, son la evaluación de creencias y prejuicios de los empresarios frente al proceso de integración laboral, estos son: la incertidumbre frente al desempeño laboral del PPR, la falta de dedicación por parte del PPR, los posibles conflictos laborales y la dificultad de relacionamiento del PPR. Allport (1935), indica que las actitudes, son una organización duradera y general de creencias y cogniciones, que predisponen a la acción y la direccionan hacia un objeto social, en este sentido las creencias y prejuicios de los empresarios, se relacionan con la elaboración de conexiones y

estas aumentan en la medida en que se incrementa la cantidad de elementos relacionados, dado que es más probable que se forme un concepto generalizado de un objeto social, que para la presente investigación son los diversos aspectos del desarrollo del proceso de reintegración laboral.

Condiciones causales

Hernández et al. (2010), describen las condiciones causales como: eventos o variables que influyen y afectan a la categoría central; para la presente investigación la categoría central está representada por las actitudes de los tres empresarios hacia la vinculación laboral de personas en proceso de reintegración. Los hallazgos se dan en función de tres aspectos: el primer aspecto son las prácticas organizacionales, el segundo es el perfil del líder y el tercero es el perfil de las personas en proceso de vinculación laboral PPR.

Los resultados muestran que existen ciertas prácticas organizacionales que pueden afectar las actitudes (favorables o desfavorables) hacia el proceso. Estos son: 1) los lineamientos organizacionales claros en el proceso de vinculación laboral del PPR, 2) crecimiento de programas de ajuste para el PPR, 3) promoción de apoyo al proceso del PPR, 4) estrategias organizacionales alineadas al proceso de reintegración laboral, 5) comunicación de los valores organizacionales.

Las actitudes de los directivos hacia la vinculación laboral de personas en proceso de reintegración se relacionan con las practicas organizacionales y las principales son: La selección, la capacitación y la administración del desempeño de los empleados, que influyen en la eficacia de una organización (Robbins & Jugde, 2009). Gatewood y Riordan (citados en Tejada & Arias, 2005) definen las prácticas organizacionales como:

Mecanismos que utiliza una organización para hacer llegar sus valores, normas y metas a sus empleados; son instrumentales y forman las percepciones acerca del énfasis que pone la organización en sus principios, y afectan las percepciones porque cumplen la función de señalar, comunicar y reforzar aquellos aspectos que la organización espera de los trabajadores (p. 297).

El primer resultado, plantea que para los empresarios los lineamientos organizacionales en el proceso de vinculación laboral del PPR deben ser claros, en este sentido el proceso de selección según Robbins y Judge (2009) busca identificar la persona que cumpla con los requerimientos del trabajo. Lo anterior con la finalidad de que los PPR, entiendan cada uno de estos lineamientos en el proceso de selección; para que la reintegración laboral del PPR tenga los objetivos claros desde el inicio, dado que si el proceso de vinculación laboral es claro las actitudes de los empresarios van a ser favorables o si por el contrario el proceso de selección está alineado por políticas netamente organizacionales o por posibles beneficios tributarios las actitudes de los empresarios no van a ser favorables, porque el proceso se da en función de cumplir con las políticas organizacionales.

El segundo y tercer resultado, se refiere al crecimiento de programas de ajuste para el PPR y a la promoción de apoyo al proceso del PPR. Ambos se relacionan con la capacitación, entendida como el de desarrollo o ajustes en los programas organizacionales con el fin de fortalecer las habilidades y conocimientos de los empleados Robbins y Judge, (2009), la capacitación afecta de dos maneras el comportamiento en el trabajo. La primera es el mejoramiento de las aptitudes, para que el empleado realice con éxito su trabajo, mejorando el potencial, desempeño y motivación. Un segundo beneficio de la capacitación es que aumenta la

autoeficacia, entendida como la expectativa que tiene una persona de poder desarrollar con éxito los comportamientos requeridos para obtener ciertos resultados (Robbins & Judge, 2009).

Lo anterior permite mencionar que los programas de ajuste en las diferentes organizaciones, se relacionan con el crecimiento de cada trabajador y depende en cierta medida de los programas de capacitación, dado que permite a los trabajadores, desarrollar habilidades específicas, relacionadas con las demandas laborales. Por otro lado, la promoción de apoyo al proceso del PPR, por parte de los empresarios, permite que los empleados formen sus propias habilidades, con el fin de incrementar las competencias, de esa forma las actitudes de los empresarios se fortalecerán, si la actitud es favorable y si la actitud es negativa, las razones para apoyar el proceso de reintegración laboral se van a incrementar.

El cuarto resultado, indica que los empresarios manifiestan que las estrategias organizacionales deben estar alineadas al proceso de reintegración laboral, esto se relaciona con la evaluación del desempeño, que tiene varios propósitos como: direccionar la toma de decisiones, identificar las aptitudes, competencias de los empleados que son inadecuadas y primordialmente cumplir con el propósito de brindar retroalimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización el desempeño de sus empleados (Robbins & Judge, 2009). Lo anterior con el fin de que el proceso, tenga un sentido y una razón de ser, no solo para el PPR, sino también para el desempeño organizacional, de esa forma los empresarios van a tener más herramientas para que los programas de reintegración laboral, estén acompañados de estrategias tomadas de las experiencias reales de cada uno de los empresarios que ha tenido una actitud favorable ante el proceso,

En el quinto resultado, se evidencia la importancia de poder comunicar los valores organizacionales, ya que permite una adecuada adaptación a los contextos y prácticas organizacionales; dado que, si la organización no especifica desde el inicio los valores y la importancia de estos en el proceso de vinculación laboral, las actitudes de los empresarios van a estar influidas por el tipo de adaptación de cada uno de los PPR en la organización.

Como se mencionó al inicio de este apartado, la segunda gran categoría es el perfil del líder; que se fundamenta en la teoría de liderazgo y los valores humanos. Los resultados relacionados con el liderazgo, señalan que los estilos de liderazgo predominantes en los tres empresarios son el estilo del liderazgo transformacional y el estilo de liderazgo autocrático. Los resultados relacionados con los valores humanos, indican que los valores humanos se direccionan al fortalecimiento de principios guía del líder, la armonía y estabilidad en los procesos laborales del PPR y la comprensión y tolerancia en la equidad del trato de los PPR.

Los estilos de liderazgo, influyen en las actitudes del líder hacia la contratación de personas en proceso de reintegración laboral, Estrada (2007) indica que los estilos de liderazgo definen la forma de influir en un grupo para que se logren las metas establecidas. En este sentido según Sánchez y Barraza (2015):

El liderazgo involucra cinco variables esenciales, que son: a) proceso interpersonal de influencia; b) relación entre un líder y sus seguidores; c) entorno cultural relativamente delimitado; d) situación particular; y e) logro de un propósito común como criterio para la efectividad del proceso (p 163).

Los resultados relacionados con el estilo de liderazgo transformacional, evidencian que el líder busca fomentar la conciencia frente al proceso de desmovilización, la sensibilización frente

a la experiencia de vida del PPR, la promoción del bienestar PPR, la evaluación de creencias del PPR y el análisis de las posibilidades laborales del PPR. Según Avolio y Gardner (2005), los líderes transformacionales pueden tener un profundo sentido de sí mismos, o pueden ser capaces de transformar a otros a través de una poderosa visión positiva. Bracho y García (2013) exponen que el líder transformacional busca producir cambios, que representan un beneficio colectivo.

Los resultados en el estilo de liderazgo autocrático exponen la exigencia de un compromiso absoluto del PPR en el proceso de reintegración laboral y pocas veces permiten margen de error; es por esto, que el estilo de liderazgo autocrático evidencia la necesidad de dirigir las acciones y controlar los procesos sobre la marcha. Richard et al., (2006) indican que el liderazgo autocrático, tiende a centralizar la autoridad y basarse en un poder legítimo, con derecho a aplicar recompensas y poder coercitivo.

Lo mencionado anteriormente, se contrasta con el estudio empírico planteado por Lee, Martin, Thomas, Guillaume y Maio (2015), en su estudio abordaron el liderazgo y las actitudes, proponiendo examinar las percepciones de liderazgo, como una actitud hacia el líder, desde el contenido, la estructura y la función de las actitudes; los autores proponen que las percepciones de liderazgo también pueden considerarse una actitud y en su estudio demuestran que las actitudes fuertes tienen una mayor resistencia a la persuasión y el estilo de liderazgo, varía considerablemente con respecto a la medición de los tres componentes de las actitudes (afecto, cognición y comportamiento).

En la presente investigación los resultados del perfil del líder, no solo se enfocan en los estilos de liderazgo; también evidencian los valores humanos de los empresarios como un aspecto importante a considerar, en este sentido los estudios de Homer y Kahle (1988),

plantearon que las actitudes son similares a los valores, ya que ambos son adaptaciones abstractas que emergen de la asimilación, la acomodación, la organización y la integración de la información del medio ambiente, en este sentido los valores conducen a las actitudes y estas a una jerarquía de comportamientos.

Los resultados relacionados con los valores humanos, indican que los valores humanos se direccionan al fortalecimiento de principios guía del líder, la armonía y estabilidad en los procesos laborales del PPR y la comprensión y tolerancia en la equidad del trato de los PPR, en este sentido Angelucci et al., (2013) indican que “todo líder y todo seguidor poseen valores, y es mediante la identificación de estos valores donde es posible ver con mayor precisión el papel de un líder” (p. 34). Los valores humanos orientan el significado de los principios guía de las acciones humanas, dado que los seres humanos son principalmente entes sociales, los valores se consideran un resultado constante y de mutuo impacto entre la conciencia del individuo y la realidad social subjetiva (Brinkmann y Bizama, 2000).

Otro de los resultados evidencia, que los tres empresarios buscan que el trato de sus colaboradores con las personas en proceso de reintegración laboral PPR, sea equitativo para ambos y sin ningún tipo de distinción. La pertinencia de estos resultados se contrasta con la teoría de valores, en este sentido Cayón y Pérez (2008), exponen que algunos aspectos de los valores, se asocian con la búsqueda de solidez, equidad, armonía y estabilidad en la sociedad y en las relaciones interpersonales.

Estos resultados se contrastan con la teoría expuesta por Gardner y Avolio (1998), quienes exponen que el líder se convierte en un modelo a seguir en cuanto a los valores y comportamientos, lo anterior deja ver que el líder propone interiorizar los valores compartidos

con los seguidores, ya que los valores si son abordados de manera adecuada por un líder, permitirán que también lo sean para los seguidores.

El tercer gran aspecto a considerar, es el perfil de las personas en proceso de reintegración laboral PPR, cabe resaltar que hay un vacío importante en la información teórica, respecto a este tema. Los resultados obtenidos son: la actitud favorable de desempeño por el PPR, el sentido de pertenencia y compromiso del PPR, las expectativas laborales del PPR, la motivación y la iniciativa del PPR, la apertura al cambio y la indiferencia en la reserva de su identidad. Cada uno de estos resultados se contrastará con la teoría previamente expuesta en la presente investigación.

Los resultados de las actitudes favorables de desempeño del PPR, evidencian el sentido de pertenencia y el compromiso que se relacionan con el proceso participativo de las actividades laborales, que fomentan e incrementan el desempeño y compromiso de las personas en proceso de reintegración laboral; según Quero, Mendoza & Torres (2014), el desempeño es el cumplimiento de metas, producto de la combinación del esfuerzo de los individuos con sus habilidades, destrezas y percepciones, con el objetivo de ejecutar las tareas de forma eficaz y eficiente. Así mismo, el compromiso juega un papel muy importante para el PPR, dado que permite que ellos se sientan identificados con la organización y desarrollen un sentido de involucramiento, satisfacción y compromiso hacia la organización. En este sentido, el compromiso según Robbins y Judge (2009) es la actitud que permite que el empleado se identifique con la organización y las metas; generando un involucramiento con la organización.

Los empresarios exponen, que las expectativas laborales, la motivación, la apertura al cambio y la iniciativa del PPR frente al proceso de reintegración laboral, son aspectos que

dependen del desarrollo individual de cada PPR, dado que los empresarios exponen que las políticas organizacionales están enfocadas a que estas expectativas se cumplan, en este sentido, Robbins y Judge (2009), indican que la teoría de las expectativas laborales plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño.

La motivación de cara al proceso de reintegración laboral, es el resultado de la interacción de los individuos, que permite que las personas logren sus objetivos y tengan la fuerza para realizar cada una de las actividades que se presentan en una organización y que conducen a alcanzar todos sus objetivos (Robbins & Judge, 2009). Igualmente, la apertura al cambio es la aceptación y adaptación de los PPR, al asumir los nuevos retos organizacionales que facilitan el desarrollo del proceso del PPR en una organización y en algunos casos el desarrollo de nuevas iniciativas laborales por parte del PPR (Robbins & Judge, 2009).

Por otro lado, los resultados dejan ver que no todas las personas en proceso de reintegración laboral PPR, tienen los mismos intereses como la reserva de su identidad y las actitudes al enfrentar las relaciones laborales, dado que en los resultados se observan dificultades en la vinculación laboral del PPR, que según Robbins (2004) se distingue por los conflictos internos, la regulación de las relaciones y la cohesión.

Condiciones contextuales

Las condiciones contextuales son un set de propiedades específicas, que forman parte del ambiente o situación, que enmarcan la categoría central y pueden influir en cualquier categoría (Hernández et al., 2010). Los resultados de las condiciones contextuales evidencian la existencia

de apoyo para adoptar buenas prácticas, las ventajas sociales del proceso de reintegración laboral, las políticas y las condiciones laborales del proceso de reintegración del PPR.

En los resultados, se observa que las prácticas empresariales enfatizan en el compromiso social de la organización o la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que es un conjunto de acciones basadas en los principios éticos y en la voluntad de las empresas de solucionar problemas de interés común. Es por esto que, se considera como aliado fundamental al sector privado, dado que, por medio de las iniciativas encaminadas, las empresas pueden poner a disposición su capacidad económica y política para que las personas en proceso de reintegración, tengan nuevas oportunidades para llevar a cabo el proyecto de vida que se han propuesto en su retorno a la legalidad (ACR, 2016). En consecuencia, cada una de estas políticas está encaminada a que los empresarios asuman una actitud favorable frente al proceso de reintegración laboral, dado que son muchos los incentivos para aquellas empresas que tomen la decisión de vincular laboralmente personas desmovilizadas; de acuerdo con lo planteado por la ley 1429 del 2010, las empresas que contraten personas que dejaron las armas y estén llevando con éxito su regreso a la sociedad, obtendrán un descuento tributario por cada nuevo empleo otorgado a una persona desmovilizada en proceso de reintegración (ACR, 2016).

Otras de las situaciones actuales que exponen las políticas de reintegración laboral, se refiere a que más de dos mil empresarios se han beneficiado con voluntariados, programas de bienestar y capacitaciones; que han generado nuevas oportunidades para sumarse al proceso de reintegración laboral de los PPR. Para muchos empresarios es importante el compromiso de responsabilidad social empresarial (RSE), ya que las empresas no solamente son un actor económico, sino que también es un actor social, ya que se reconoce la influencia de sus acciones

en el entorno político, social, económico y ambiental; en este sentido sus decisiones y actuaciones contribuyen al desarrollo, crecimiento y fortalecimiento del entorno, en el que operan las personas en proceso de reintegración laboral (ACR, 2016).

Condiciones Intervinientes

Las condiciones intervinientes mediatizan la influencia y conexión de cada uno de los aspectos previamente descritos (Hernández et al., 2010). Los resultados obtenidos dejan ver que la principal condición interviniente es el choque cultural, que se explica a través de los siguientes elementos: la dificultad de adaptación a nuevos contextos, las condiciones del entorno social y familiar y la alta rotación por el PPR; es necesario entender la cultura de procedencia y los valores que representan los fundamentos del nivel personal y social (Robbins & Judge, 2009).

En la presente investigación, el choque cultural se refiere al entorno laboral, particularmente en las situaciones que se refieren a los puestos de trabajo, la rotación y la productividad (Robbins, 2004). “El ausentismo se define como la inasistencia frecuente al trabajo y constituye un costo e interrupciones enormes para los empleadores” (Robbins & Judge, 2009, p. 28), “la rotación es el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario” (Robbins & Judge, 2009, p. 29). Dichos comportamientos, regulan parte de la dinámica organizacional y amenaza el bienestar de la organización o el de sus miembros, por lo tanto, los empresarios manifiestan su interés en centrarse en los aspectos previamente mencionados.

En primera instancia, la dificultad de adaptación a nuevos contextos, está ligado a la cultura organizacional, entendida como un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, dado que se compone de un conjunto de características básicas que son

importantes en la organización. Muchas veces los significados no son compartidos y las respuestas afectivas y comportamentales son subjetivas y difieren, generando dificultad de adaptación a las condiciones del entorno social y familiar, lo anterior se evidencia en el impacto de la cultura organizacional, dado que ocurre cuando los valores, rituales y la orientación organizacional no es compartida; lo anterior es una realidad, dado que aunque las personas en proceso de reintegración, atraviesan diversas fases de adaptación y formación, existe un impacto importante, al vincularse laboralmente, las personas experimentan ansiedad, sentimientos de sorpresa, desorientación y confusión (Robbins, 2004).

Acciones Interacciones

Los resultados de la categoría acciones e interacciones, son los aspectos resultantes de la categoría central, las condiciones contextuales e intervinientes. Estos resultados tienen un aspecto en común y es que todos ellos están enfocados en la búsqueda y el fortalecimiento del bienestar de la persona en proceso de reintegración, con diversas propuestas como: la formalización de alianzas para fortalecer el proceso de vinculación de las persona en proceso de reintegración laboral PPR y el planteamiento de nuevos escenarios, dado que muchas de las empresas que están en la ruta del proceso de vinculación han reconocido el proceso de reintegración liderado por la ACR, que busca generar un acompañamiento psicosocial como eje de todas las estrategias de atención, con el fin de fortalecer las competencias, habilidades y capacidades tanto en los excombatientes como en sus familias y comunidades (ACR, 2016).

Teniendo en cuenta el acompañamiento de la Agencia Colombiana para la Integración, los resultados de las actitudes de los empresarios están encaminados a generar programas enfocados al desarrollo positivo de las personas en proceso de reintegración que hacen parte de

su organización, esto implica establecer metas organizacionales, para que los nuevos retos sean una realidad; los resultados dejan ver que las actitudes de los empresarios están enfocadas en la planeación del proyecto de vida y crecimiento laboral para la persona en proceso de reintegración. Como lo indica la (ACR, 2016), es importante reconocer que además de las implicaciones individuales lo que más se ve afectado por la guerra o la violencia es el tejido social, en este sentido los empresarios están generando los espacios y las herramientas para la búsqueda de desarrollo de actitudes positivas para las personas en proceso de reintegración laboral PPR y la búsqueda de estabilidad.

Conclusiones

La presente investigación permitió concluir que el modelo del comportamiento organizacional juega un papel muy importante para la presente investigación, dado que abarca los elementos que influyen y determinan la construcción de las actitudes. Estas guían la evaluación de conductas que pueden ser a favor o en contra, de diversos ámbitos del proceso de contratación de personas desmovilizadas; evidenciando que las actitudes positivas predisponen un adecuado acompañamiento en el proceso de vinculación laboral.

La actitud está determinada por el perfil del PPR, en las actitudes de los tres empresarios se ven delimitadas por la construcción social, que tiene un rol que directa o indirectamente se relaciona. En primera instancia, las actitudes positivas y negativas del líder frente al proceso de contratación laboral del PPR, en muchos casos pueden ser consecuencia de experiencias previas, o el resultado de la construcción, a partir de situaciones, narraciones y vivencias, entre muchos otros aspectos, que determinaron el comportamiento de líder, se podría sospechar que las personas que han adoptado actitudes positivas, probablemente seguirán contratando

desmovilizados y posiblemente incentivando a otros a que apoyen en el proceso de reintegración laboral, dado que aunque muchas veces la contratación de los PPR, se da por una directriz organizacional, la actitud cambia a partir de la experiencia laboral con PPR.

En la presente investigación, sin haber realizado una medición cuantitativa, se puede concluir que el factor que tiene mayores implicaciones frente a las actitudes de los empresarios es el PPR, dado que son los que están en interacción constante generando experiencias en la organización y con el líder, por lo tanto si el PPR demuestra sus competencias e iniciativas en el proceso de reintegración laboral, las actitudes positivas de los empresarios se van mantener o si por el contrario las actitudes frente al proceso son negativas, pero a raíz de experiencias positivas con el PPR las actitudes se modifican, el empresario puede ser un movilizador, para que se dé un cambio en las políticas organizacionales y el proceso de reintegración se fortalezca. Por otro lado, se observa que en el perfil del líder predominan dos estilos de liderazgo, los cuales son: el estilo de liderazgo autocrático y el liderazgo transformacional; esto quiere decir que los estilos de liderazgo son funcionales de acuerdo a las necesidades y dinámicas de cada organización. Las actitudes resultantes en cada uno de los estilos de liderazgo, fue diferente, independientemente que el objetivo fuera el mismo. Los tres líderes entrevistados dejaron ver la importancia del compromiso, la motivación y la pertenencia, por parte de las personas en proceso de vinculación laboral. Se puede concluir que los seguidores que comparten los valores con sus líderes deberían estar más dispuestos a ayudar a aquellos que comparten diferentes valores.

Las prácticas organizacionales están en etapas prematuras, dado que aún falta desarrollar aspectos de seguimiento en el proceso de reintegración laboral; muchas de las empresas se vinculan al proceso teniendo como punto de partida las ventajas políticas y sociales que

obtienen, otro aspecto fundamental ha sido la gestión de la (ACR, 2016), ya que ha motivado a las organizaciones a incluir programas de ajuste y estrategias alineadas al proceso; de esta forma las prácticas empresariales incentivan a las empresas que aún no se han decidido a participar en el proceso de vinculación laboral de los desmovilizados.

En conclusión, las organizaciones que se comprometen con el proceso de reintegración laboral de los desmovilizados, están enfrentando un reto importante, que es la administración de la fuerza del trabajo diversa que “significa que las organizaciones se están convirtiendo en una mezcla más heterogénea de personas, en términos de género, edad, raza, origen étnico y orientación sexual” (Robbins & Judge, 2009, p.18). Es por esto que es importante considerar la postura de Robbins (2004), en la que menciona que los grupos de trabajo tienen una estructura, que permite la formalización de prácticas y políticas organizacionales, que aportan al crecimiento del proceso de reintegración laboral del PPR, se puede concluir que las empresas están teniendo en cuenta: la diversidad de los empleados, que contribuye a idear soluciones más creativas para los problemas y mejorar de la creatividad de los empleados; lo anterior debe tener en cuenta el balance entre las demandas del trabajo y las demandas sociales y personales.

Teniendo en cuenta que la presente investigación se da desde una perspectiva psicológica, la primera recomendación es para el sujeto, que para la presente investigación son los gerentes y las personas en proceso de reintegración, por lo que es importante considerar, ¿que se podría hacer para modificar las actitudes de los gerentes?, es decir si una actitud se considera una creencia más o menos estable frente a un objeto evaluativo, que podríamos hacer para que estas actitudes se puedan modificar; una posibilidad podría ser un proceso de sensibilización, en el que se generen espacios donde las personas tengan contacto con la realidad de las personas en

proceso de reintegración. Por otro lado frente al contexto social, se recomienda a la ACR, implementar herramientas de comunicación como talleres, visitas universitarias, empresariales, donde se exponga el proceso y los casos de éxito, para que el tema sea más cotidiano y la carga de impacto disminuya.

Como es razonable la presente investigación presenta algunas limitaciones. Por ejemplo, se realizó un estudio de tipo cualitativo, en el que la muestra resulto ser limitada, ya que solamente se entrevistaron a tres empresarios colombianos; igualmente, la muestra utilizada pertenecía a empresa grandes de sectores público y privada En consecuencia, futuras investigaciones deberán considerar muestras poblacionales más amplias y tener en cuenta realizar futuras investigaciones con empresa del mismo sector y pequeñas.

Referencias

- Agencia Colombiana para la Reintegración. (2015). Anuario de reintegración 2015. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es>
- Agencia Colombiana para la Reintegración. (2016). Anuario de reintegración 2016. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://www.reintegracion.gov.co/es>
- Allport, G. (1967). *Attitudes A handbook of social psychology*, New York, Estados Unidos: Editorial Murchison.
- Angelucci, L., Da Silva, J. & Serrano, A. (2013). Relaciones entre liderazgo y valores en estudiantes universitarios venezolanos. *Revista interdisciplinaria de filosofía y psicología*, 8(28), 29-40.
- Araujo, M. (09 de septiembre de 2012). Empresarios estarían dispuestos a contratar reinsertados. La Republica. Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/empleo-para-desmovilizados-empresas-colombianas/200755>
- Araujo, M. (13 de septiembre de 2012). Empresarios estarían dispuestos a contratar reinsertados. La República. Recuperado de: http://www.larepublica.co/responsabilidad-social/empresarios-estar%C3%ADan-dispuestos-contratar-reinsertados_20583
- Araujo, M. (2012). Empresarios estarían dispuestos a contratar reinsertados. *El libertador*, 12-13.
- Avolio, B. & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *El Sevier*, 16, 315-338.
- Baron, R. & Byrne, D. (1994). *Social psychology: Understanding human interaction*, Boston, Estados Unidos: Editorial Allyn and Bacon.

- Brinkmann, H. & Bizama M. (2000). Estructura Psicológica de los Valores Presentación de una Nueva Teoría. *Revista Sociedad Hoy*, 4, 1-13.
- Cámara y Comercio de Bogotá. (2015). Perspectivas y aportes empresariales para la construcción de paz. Bogotá: Colombia. Recuperado de:
<http://www.ccb.org.co/content/search?SearchText=Perspectivas+y+aportes+empresariales+para+la+construcción+de+paz&buttonSearchHeader=Enviar>
- Cayón, A & Pérez, E. (2008). Estructura de Valores de Schwartz en el personal directivo universitario privado. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 10 (3), 403-417.
- Claramunt, C. & Huertas, L. (1999). Ideas, conocimientos y actitudes sexuales previas en adolescentes. *Información Psicológica*, 69, 30-37.
- Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación. (2010). La reintegración: logros en medio de rearmes y dificultades no resueltas. II Informe de la Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación. Bogotá: Colombia. Recuperado de:
<http://www.ideaspaz.org/tools/download/52283>
- Decreto 128. (2003). *Por el cual se reglamenta la Ley 418 de 1997, prorrogada y modificada por la Ley 548 de 1999 y la Ley 782 de 2002 en materia de reincorporación a la sociedad civil*. Bogotá: D. O. N. 45.073 de enero 24 de 2003.
- Delgado, N. (2012). La reintegración una realidad posible, en el marco de las políticas colombianas. Universidad Pontificia Javeriana.
- Departamento Nacional de Planeación DNP (2008). *Conpes 3454. Política Nacional de Planeación Social y Económica de Personas y Grupos Armados Ilegales*. Recuperado de:

http://www.reintegracion.gov.co/Es/proceso_ddr/Documents/manuales/Documento_Conpes_Reintegracion_Numero_3554.pdf.

- Farné, E, Vergara, C.A & Baquero, N. (2011). *La Calidad del Empleo en Medio de la Flexibilización Laboral. Colombia 2002-2010*. Universidad Externado de Colombia.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction theory and research*, California, San Francisco: Editorial Addison Wesley.
- Frayle,S., Reyes, J. & Rodríguez, L. (2007). La reincorporación social del desmovilizado a través de proyectos productivos. Especialización en Gestión y Control del Desarrollo Social. Universidad de la Salle, Colombia. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/1735/98062218.pdf?sequence=1>
- Fry, L. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Science Direct*, 14, 693-727. doi: 10.1016/j.leaqua.2003.09.001
- Garcia, A. (2015). El acceso al empleo para población en proceso de reintegración, ex AUC: Una estrategia para la eliminación de obstáculos para la paz. Magister en Derecho área de profundización Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/49813/1/andreamilenagarciahernandez.2015.pdf>
- Gómez, A. (2007). Mercado de Trabajo y Paz en Colombia; una Lectura Sobre el Proceso de Desmovilización de Actores Armados Ilegales. *Revista Facultad de trabajo social*, (23), 89-99.
- Grueso, M.P.; Antón, M.C., López M. (2016). Retos para la reintegración efectiva de excombatientes irregulares en Colombia: perspectiva de empleabilidad. En J. R. Herrera

- e I. D. Jaramillo. El trabajo como elemento de construcción de paz y democracia en el marco del posconflicto colombiano (p. 163-191), Editorial Universidad del Rosario: Bogotá.
- Hernández, Y. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Redalyc*, 15 (31), 173-186
- Hofstede, G. (1997). *Culture's Consequences: International Differences in Workrelated Values*. Beverly Hills, California: Editorial Sage.
- Hofstede, G., Hosftede, G.J., & Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London: McGraw-Hill.
- Hogg, M. & Vaughan, G. (2008). *Psicología social*. Madrid España: Editorial Panamericana.
- Homer, P. & Kahle, L. (1988). A Structural Equation Test of the Value-Attitude-Behavior Hierarche. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (4), 638-646.
- Homer, P. & Kahle, L. (1988). A Structural Equation Test of the Vafloslue-Attitude-Behavior Hierarche. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (4), 638-646.
- Lee, A., Martin, R., Thomas, G., Guillaume & Maio, G. (2015). Conceptualizing leadership perceptions as attitudes: Using attitude theory to further understand the leadership process *Leadership Quarterly*, 26 (6). pp. 910-934.
- Ley 104 de 1993. (1993). *Por la cual se consagran unos instrumentos para la búsqueda de la convivencia, la eficacia de la justicia y se dictan otras disposiciones*. Bogotá: D. O. 41158 de diciembre 30 de 1993.
- Ley 1429. (2010). *Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo*. Bogotá: D. O. No. 47.937 de 29 de diciembre de 2010.

Ley 241. (1995). *Por la cual se prorroga la vigencia, se modifica y adiciona la Ley 104 de 1993.*

Bogotá: D. O. No. 42.719, de 14 de febrero de 1996.

Ley 418. (1997). *Por la cual se consagran unos instrumentos para la búsqueda de la*

convivencia, la eficacia de la justicia y se dictan otras disposiciones. Bogotá: D. O. No.

43.201, de 26 de diciembre de 1997.

Ley 589. (2000). *Por medio de la cual se tipifica el genocidio, la desaparición forzada, el*

desplazamiento forzado y la tortura; y se dictan otras disposiciones. Bogotá: D. O. 44073

de julio 7 de 2000.

Ley 782. (2002). *Por medio de la cual se prorroga la vigencia de la Ley 418 de 1997,*

prorrogada y modificada por la Ley 548 de 1999 y se modifican algunas de sus

disposiciones. Bogotá: D. O. No. 45.043 de diciembre 23 de 2002.

Ley 975. (2005). *Por la cual se dictan disposiciones para la reincorporación de miembros de*

grupos armados organizados al margen de la ley, que contribuyan de manera efectiva a

la consecución de la paz nacional y se dictan otras disposiciones para acuerdos

humanitarios. Bogotá: D. O. 45980 de julio 25 de 2005.

Organización Internacional del Trabajo OIT. (2002). *Manual sobre Oportunidades de*

Formación y Empleo para Excombatientes. Recuperado de:

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/@ifp_crisis/documents/instructionalmaterial/wcms_116731.pdf.

Quero, M., Mendoza, F. & Torres, Y. (2014). Comunicación efectiva y desempeño laboral en

Educación Básica. *Negotium*, 9 (27), 22-33.

Ramírez, A & Parga, A. (2013). La reintegración económica de personas desmovilizadas de

grupos armadas ilegales, como estrategia de superación de vulnerabilidades y desarrollo de capacidades. Corporación Universitaria minuto de Dios.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México D.F, México: Editorial Pearson Education.

Robbins, S. & Judge, A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F, México: Editorial Pearson Educación.

Rodrigues, A. (1987). *Psicología social*. México: Trillas.

Rodríguez, A. & Assmar, E. & Jablonski, B. (2002). *Psicología Social*. México D.F, México: Editorial Trillas.

Ruiz, F. (2002). Actitudes. *Euphoros*, 5, 173 – 186.

Sabini, J. (1992). *Social psychology*. Estados Unidos, New York: Editorial W.W. Norton & Company.

Sampieri, R., Collado, C. & Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México, México D.F.: Editorial McgrawHill.

Sánchez-Reyes, J & Barraza-Barraza, L. (2015). Percepciones sobre el Liderazgo. *Ra Ximhai*, 11 (4), 161-170.

Sanchez, H. & Yenny, B. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Redalyc*, 15 (31), 173-186

Schwartz, S. (2005). Basic Human Values: Theory, Methods, and Applications. *The Hebrew University of Jerusalem. ScienceDirect, Personality and Individual Differences*, 68, 250-253.

Smith, E. & Mackie, D. (1995). *Social psychology*. New York: Worth Publishers.

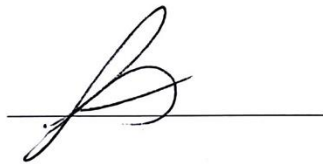
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Bases de la Investigación Cualitativa: Técnicas y Procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Newbury Park: Sage.
- Tang, G., Cai, Z., Liu, Z., Zhu, H. & Li, J. (2014). The Importance of Ethical Leadership in Employees Value Congruence and Turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56 (4), 397-410.
- Tejada, J. & Arias, F. (2005). Practicas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Redalyc*, (10) 5, 295-307. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/292/29210206.pdf>
- Thaler, J & Helmig, B. (2015). Do Codes of Conduct and Ethical Leadership Influence Public Employees' Attitudes and Behaviours: An experimental analysis, *Public Management Review*, (18), 1365-1399.
- Thorsell, S. (2013). Towards People-Centred Economic Reintegration. An Analysis of the Economic Reintegration Strategy of Demobilised Combatants in Colombia. *Redalyc*, (77), 177-215.
- Vargas, A. & Rubio, R. (2004). Desmovilización y reinserción en el conflicto armado. *Fescol*. Recuperado de <http://www.bogota.diplo.de/Vertretung/bogota/es/07EZ/WerWirSind/Institutionen/seiteFescol.html>
- Velazco, M. (2006). Participación del sector empresarial en la reinserción: percepciones y oportunidades. *Ideas para la paz*, (2), 5-20.
- Worchel, S. & Cooper, J. & Goethals, G. & Olson, J. (2002). *Psicología Social*. España, Madrid: Editorial Thomson.

ANEXOS

Anexo A

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo José Alejandro Chayne identificado(a) con Cédula de ciudadanía No. 80.414.941 de Usaquen manifiesto haber recibido información acerca de la investigación "Valores personales, estilos de liderazgo y actitudes hacia la contratación de desmovilizados en Colombia" adelantada por la profesora Merlin Patricia Grueso Hinestroza, de la Escuela de Administración de y las estudiantes de Psicología de la Universidad del Rosario Ashly Penagos Penagos y Carolina Uribe Marquez. Acepto participar voluntariamente en la investigación, dando respuesta a las preguntas de la entrevista diseñada para el estudio. Entiendo que no obtendré remuneración alguna por mi participación, y que puedo retirarme en cualquier momento si lo estimo conveniente. De igual manera acepto que la información resultante será utilizada para posteriores investigaciones siempre y cuando se conserve el anonimato de mis datos personales.

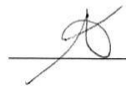


Firma

Fecha: 10 de 05 2016

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Andrés Chen identificado(a) con Cédula de ciudadanía No. 5415209 de Bosque manifiesto haber recibido información acerca de la investigación "Valores personales, estilos de liderazgo y actitudes hacia la contratación de desmovilizados en Colombia" adelantada por la profesora Merlin Patricia Grueso Hinestroza, de la Escuela de Administración de y las estudiantes de Psicología de la Universidad del Rosario Ashly Penagos Penagos y Carolina Uribe Marquez. Acepto participar voluntariamente en la investigación, dando respuesta a las preguntas de la entrevista diseñada para el estudio. Entiendo que no obtendré remuneración alguna por mi participación, y que puedo retirarme en cualquier momento si lo estimo conveniente. De igual manera acepto que la información resultante será utilizada para posteriores investigaciones siempre y cuando se conserve el anonimato de mis datos personales.



Firma

Fecha: 17 de agosto 2016

CONSENTIMIENTO INFORMADO

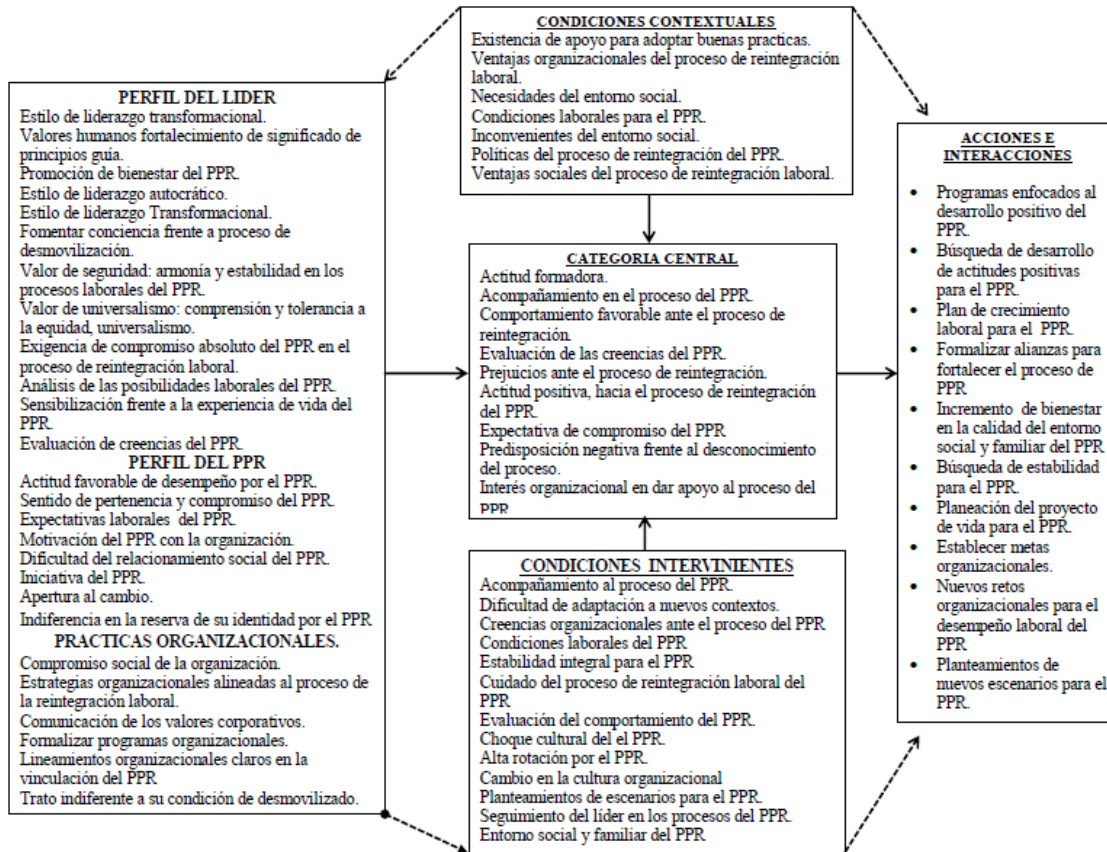
Yo Alejandro Ordóñez M identificado(a) con Cédula de ciudadanía No. 13 832 934 de B/ga manifiesto haber recibido información acerca de la investigación "Valores personales, estilos de liderazgo y actitudes hacia la contratación de desmovilizados en Colombia" adelantada por la profesora Merlin Patricia Grueso Hinestroza, de la Escuela de Administración de y las estudiantes de Psicología de la Universidad del Rosario Ashly Penagos Penagos y Carolina Uribe Marquez. Acepto participar voluntariamente en la investigación, dando respuesta a las preguntas de la entrevista diseñada para el estudio. Entiendo que no obtendré remuneración alguna por mi participación, y que puedo retirarme en cualquier momento si lo estimo conveniente. De igual manera acepto que la información resultante será utilizada para posteriores investigaciones siempre y cuando se conserve el anonimato de mis datos personales.



Firma

Fecha: 24 de 07 2016

Anexo B



Anexo C

Investigación	ESTILOS DE LIDERAZGO, VALORES HUMANOS Y LAS ACTITUDES HACIA LA INTEGRACIÓN LABORAL DE LOS DESMOVILIZADOS EN COLOMBIA.	
Entrevistado	Entrevistado 1	
Categoría 2do Orden	Categoría 1er Orden	Texto (Doctor: D1/ Merlín: M / Carolina: C / Ashly: A

Estilo de liderazgo transformacional	Acompañamiento del líder	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ellas están investigando acerca de todos los procesos de reintegración económica y demás y como se están, favoreciendo este tipo de procesos. 2. Pero, la investigación que ellas están haciendo es desde la perspectiva de los directivos de las organizaciones. 3. Como yo recordé que habías tenido esa experiencia en Uniempresarial, pues la idea de esta entrevista, es básicamente que nos puedas contar un poco, con base en unas preguntas que ya te habíamos enviado, como fue esa experiencia. 4. D1: La experiencia pasada, de mi vida pasada. 5. M: Y se nos olvidó, es parte del proceso, queremos que nos des autorización, porque es parte de la investigación, obviamente sin mencionar los nombres o las instituciones, pero que nos des una autorización, nos la exige el comité de ética, para poder procesar la entrevista. 6. D1: Si claro, no van a dar el nombre de Uniempresarial. 7. M: No, no. 8. Entonces habiendo hecho esta introducción entonces dejo a... 9. D1: Si claro, ¿puedo verlas o no? 10. A: Si, claro, te paso esta que está en limpio. 11. D1: Listo. 12. A: La primera pregunta que tenemos para ti es ¿cuál es la visión que usted tiene sobre la integración laboral de los trabajadores, aquellos que se desmovilizaron de los grupos armados ilegales? 13. D1: ¿Sobre el que o sobre el cómo? 14. A: Sobre cuál es su visión 15. C: Sobre el cuál. 16. D1: Yo creo que las personas que han participado en los procesos de violencia en Colombia se les debe acompañar para que se puedan reintegrar a la sociedad. 17. No lo pueden hacer de una manera espontánea, eso es IMPOSIBLE. 18. Luego lo que se debe hacer es acompañarlos durante X número de años. 19. para que realmente puedan generar unas competencias y adaptarse al mundo laboral. 20. Resaltando que aquí habría que entender ¿que son competencias?. Competencias no es, es la unión o la convergencia de varios temas, uno de conocimientos, razón
Actitud que predispone conducta de acompañamiento Estilo de liderazgo transformacional. Actitud formadora.	Acompañamiento del líder Formación hacia el PPR Formación hacia el PPR	
Generar programas enfocados		

al desarrollo positivo del PPR.	Generar experiencia a PPR.	por la cual se deben capacitar etcétera, etcétera.
		21. Dos una competencia es la convergencia de conocimientos y experiencias anteriores, luego a este grupo de personas lo que hay que hacer es generarles experiencias empresariales, porque su única experiencia que tienen es una experiencia de lucha armada.
		22. C: Claro.
Estilo de liderazgo enfocado al desarrollo positivo.	Formación hacia el PPR.	23. D1: Luego se debe generar conocimientos y experiencias, pero más que eso actitudes, aptitudes y algo muy importante, que claro que está en su método, a discusión sobre todo ustedes que son psicólogas, algunos creemos que la convergencia, la competencia es la convergencia de los conocimientos, experiencias, aptitudes, actitudes y valores.
		24. Otros creen que no, otros creen que los valores deben quedar por fuera.
		25. En mi opinión un proceso de reintegración debe tener el concepto completo de competencia.
Estilo de liderazgo transformacional. Búsqueda de desarrollo de actitudes positivas.	Formación hacia el PPR Desarrollo de competencias a PPR.	26. Entonces el punto es ¿cómo desarrollar un proceso en el cual logramos que la persona pueda adquirir conocimientos?, 27. tener experiencias empresariales, actitudes, aptitudes y valores, que es lo que hace complejo la opinión del tema.
		28. M: Por ejemplo, ese asunto de los valores, que es como el más complejo de todos, porque al final los conocimientos se adquieren, las aptitudes, pero el tema de los valores ¿cómo podría abordarse?
		29. D1: Si mira por ejemplo a mí me llamo mucho la atención cuando fui a las casas donde están los desmovilizados
Contexto social del PPR.	Entorno familiar del PPR	30. me toco un caso en el que estaba la abuela, la hija y la nieta, las tres habían pasado por la guerrilla,
		31. entonces no es un problema puntual, sino que son familias completas en las que tu estas y son tus amigos, tus primos, tus tíos, tus abuelos, todos han pasado por la guerrilla,
		32. digamos, aunque suene un poco feo todos han matado personas, todos tienen un poco de sangre en sus manos
(Valores) aspectos orientadores en la toma de decisiones Estilo de liderazgo transformacional.	Búsqueda del significado del PPR Formación hacia el PPR	33. entonces, por ejemplo cambiar el concepto de la vida, lo que ellos valoran sobre lo que es el concepto de la vida, me parece súper complejo, 34. lo que tú dices yo le puedo dar cursos de seguridad, cursos de aseo, cursos de lo

(Valores) fortalecimiento de significados de principios gufa.	Búsqueda del significado del PPR	que sea para que la persona sea competente,
Percepción del contexto social del PPR.	Entorno social del PPR	35. pero como le cambia uno el concepto de la vida a un ser humano, si él, su familia, sus amigos, su esposo, han pasado por la guerrilla.
		36. Otro caso que me impacto muchísimo Merlín, estaba la señora, el esposo, y la hija, entonces como cambiarle la percepción, no es solo que yo me cambio.
		37. C: Sino toda la familia.
		38. D1: Claro, incluso, digamos que yo cambio mi concepto de la vida, por decir algo nada más, el valor que le doy a la vida, yo estoy casado con una señora que también es guerrillera y mi amigo, mi mejor amigo también es guerrillero, entonces no es solamente que yo logre cambiar, sino que el entorno cambie.
		39. M: Eso nos lleva Alejandro a la siguiente pregunta, y es tenemos unas inquietudes respecto del desempeño laboral, digamos en esas dos vías, en lo que tiene que ver con lo técnico, digamos como fue tu experiencia con ese tipo de personas que se habían desmovilizado y como llegaban al trabajo, pero lo otro también tiene que ver con lo humano, es decir ¿cómo era su desempeño en términos de las relaciones?.
Actitud favorable de desempeño por el PPR.	Buen desempeño del PPR	40. D1: El desempeño de ellos funciona bastante bien, es decir uno no creería, pero tienen una capacidad de trabajo y desean trabajar muchísimo,
Problema de relacionamiento del PPR.	Problema de relacionamiento del PPR.	41. el problema que se nos presentó Merlín, es que tenían un gran problema de relacionamiento, ese es el principal problema.
		42. C: ¿Con los otros empleados?
		43. D1: Con todos, con el jefe, con los empleados, con cualquier actor, es que son personas que no se han relacionado durante muchos años,
Dificultad en las relaciones sociales del PPR.	Problema de relacionamiento del PPR	44. entonces su capacidad de relacionamiento es nula y también les costaba, voy a decir algo que puede parecer tonto pero me llamaba la atención y ahorita que tú lo dices me acuerdo,
Dificultad de adaptación por el PPR a nuevos contextos	Dificultad de cumplimiento del PPR	45. les costaba muchísimo trabajo cumplir los horarios, entonces nos tocó sacar a unas personas, porque eran las ocho de la mañana y les tocaba trabajar y no podían, no podían, ósea les costaba mucho trabajo entender que debían de estar, cumplir con algo.
Choque cultural para el PPR.	Dificultad de	46. M: Pero es curioso, porque de todas maneras lo que uno puede entender desde este lado del asunto es que ellos tienen una disciplina y obedecen a una jerarquía y de más, pero les resulta complicado en cualquier caso.

	cumplimiento del PPR	47. D1: No lo sé, tú eres la psicóloga, pero seguramente será porque de un momento a otro ya pierden la jerarquía, recibe órdenes, ordenes, órdenes y de un momento a otro, no vuelven a recibir ninguna orden.
Estilo de liderazgo transformacional.	Evaluación del comportamiento del líder	48. M: Claro, o de alguna manera las implicaciones de hacer o no hacer son distintas, entiendo yo, que por ejemplo en la guerrilla sino se cumple una orden te hacen un juicio marcial, los castigos y ese tipo de cosas son muy duras, a diferencia de las empresas.
Estilo de liderazgo transformacional.	Evaluación de comportamiento por el líder	49. D1: Acá no, a mi hay algo que me llama la atención de este proceso que ellos hacen es... no sé si sea esto una pregunta es el costo-oportunidad.
		50. ¿saben que es el costo-oportunidad?
		51. C: No señor.
		52. D1: Costo-oportunidad es un paréntesis, es el costo de la renuncia, entonces por decir algo, el costo-oportunidad de estar yo en este momento en esta reunión es que a lo mejor renuncie a una gran oportunidad de negocio que tenía en el club el Nogal, si me hago entender, entonces estar aquí a lo mejor me sale costoso, el costo-oportunidad de estar en un concierto, a mi hijo le sale baratísimo, porque puede ir toda la tarde a hacer cola y no le pasa nada, a Merlín y a mí nos sale carísimo porque implica dejar de trabajar uno o dos días si es que es en otro sitio, para poder ir al concierto, ¿si entienden lo que es el costo-oportunidad?
Actitud favorable hacia las decisiones del PPR.	Búsqueda de opciones para PPR	53. A-C: Si.
		54. D1: Algo interesante que yo les recomendaría que analizarán sería cual es el costo-oportunidad de ellos,
		55. ellos podrían al reintegrarse tener dos opciones, o al salir de la guerrilla, se pueden ir o a un grupo armado o a una banda delincuencia o a trabajar por un salario mínimo, siendo duro, crudo el costo-oportunidad de ellos estar trabajando es muy alto,
Dificultad de adaptación a nuevos contextos por el PPR.	Dificultad del entorno del PPR	56. porque ellos son conscientes que en la calle podrían conseguir más haciendo menos, no sé si eso lo van a analizar más adelante, entonces la tentación es enorme
Dificultad de adaptación a nuevos contextos por el PPR.	Dificultad del entorno del PPR	57. porque todo el tiempo tienen ese costo-oportunidad y ven que sus amigos, “compañeros de lucha” están en la delincuencia y que ganan más por hacer menos, entonces es todo el tiempo luchando contra su propio costo-oportunidad, es una tentación muy grande.

Estilo de liderazgo transformacional.	Acompañamiento del líder	58. C: Digamos, el proyecto de vida como tú lo mirabas, el proyecto de vida que ellos tenían dentro de la organización.
		59. D1: Bueno digamos, eso es muy importante porque la ACR, la agencia Colombiana para la integración eran los que se encargaban del proyecto de vida, realmente lo que nosotros hacíamos era un acompañamiento, pero el proyecto de vida en principio estaba a cargo de la ACR.
		60. Que ahí también hago un paréntesis hay una discusión enorme sobre cuánto le cuesta al estado ese proceso, decían en aquel entonces, que eran siete años lo que se debía acompañar.
		61. M: Sigue siendo igual.
		62. D1: Eso es demasiado tiempo y dinero el que debe pagar la sociedad por cada uno de ellos,
Seguimiento por el líder en los procesos del PPR.	Acompañamiento del líder	63. pero bueno lo que nosotros hacíamos era que los acompañábamos y estábamos pendientes de ellos,
Cuidado del proceso de reintegración laboral.	Reserva del proceso por el líder.	64. incluso nos llamó la atención algo, al principio logramos tener total reserva sobre su origen y de dónde venían ellos para no generar problemas,
		65. pero ellos al día siguiente todo el mundo lo sabía, es decir no guardan prudencia.
Indiferencia en la reserva de su identidad por el PPR.	Comportamiento del PPR	66. C: Ellos mismos lo dicen.
		67. D1: Claro, al día siguiente todo el mundo lo sabe, porque nosotros hicimos todo un blindaje, solamente lo sabía mi directora administrativa y yo, no paso ningún proceso, nadie más solo lo sabíamos los dos, ni siquiera la vicerrectora lo sabía, éramos solamente los dos y de pronto al día siguiente todo el mundo lo sabía.
Reacción favorable de los miembros de la organización.	Contexto organizacional.	68. M: Y que paso.
		69. D1: No, nada a la gente no le importó, para que veas que a la gente no le importó, claro donde trabajábamos como era cámara y comercio es todo por resultados,
		70. lo que si no toleraba la gente es que no generarán resultados, pero la gente no le importo,
Acercamiento al proceso de reintegración.	Desempeño organizacional	71. es más lo que hicimos después de eso es que lleve a todo el equipo directivo de la universidad, los lleve para que ellos entendieran. ¿ustedes ya han ido al hogar de paso?
(actitud) Comportamiento favorable ante el proceso de reintegración.	Sensibilización organizacional	72. No vayan a hacer ese trabajo sin haber ido, entonces los lleve a todos y cambio la concepción completamente, es decir ir al hogar de paso es clave.
		73. A: Entonces, tú hablabas de un costo-oportunidad, pero desde tu posición de líder

Fortalecimiento de la motivación de sus colaboradores	Acompañamiento del líder	como apoyabas a las personas en el proceso de reintegración laboral para manejar las posibles barreras a las que se enfrentaban en el trabajo, que según lo que tú nos comentas son resultados.
Creencia aprendida y adquirida por interacción social. (actitud)	Formación del PPR	<p>74. D1: Pues lo que hacíamos era simplemente más trabajo y más seguimiento, por una razón y esa si es muy personal, creo firmemente que el trabajo perfecciona al hombre,</p> <p>75. creo que Merlín se ha dado cuenta de eso, el trabajo perfecciona al hombre, mejor dicho pobres los que no trabajan a mí me da algo, porque tienen otras obligaciones seguramente, pero la gran oportunidad de perfeccionarse es trabajando, claro con unos lineamientos etcétera.</p> <p>76. M: Claro, es dar... lo que nos lleva a la siguiente pregunta y es ¿cómo ayudar a dar un sentido de vida a través del trabajo?, dar un significado del trabajo, por ejemplo ya nos has contado un poco acerca de los desmovilizados son buenos haciendo la tarea y demás y no son tan buenos relacionándose, pero en términos del sentido o el significado que ellos le daban al trabajo ¿cómo eran ellos?</p>
Juicio evaluativo de las creencias del líder (actitud)	Expectativa del líder	<p>77. D1: Si, yo no creo que le dieran el sentido completo, es decir el trabajo tiene dos funciones, como yo lo veo, la función individual y social,</p> <p>78. entonces, nuestro director a cada rato lo dice en un cuento que tiene y es que hay unas personas que solo entienden que fueron contratadas para construir un muro, otros tienen la capacidad para entender que estoy construyendo el muro de una catedral, son dos visiones totalmente diferente, yo creo que ellos alcanzan a tener una función individual, no creo que alcancen a tener una función social.</p>
Juicio evaluativo de las creencias del líder (actitud)	Significado del trabajo del PPR	<p>79. Voy a hacerles otro paréntesis para contares que yo trabaje en jóvenes en acción, que era un plan diferente, porque no era para desmovilizados, sino para las personas del sisben 1 y 2,</p> <p>80. esas personas les pasaba exactamente lo mismo, entonces les dábamos cursos de formación, en donde el proyecto de vida, eso era con el plan Colombia,</p> <p>81. el curso más importante era proyecto de vida era un proyecto transversal y después los poníamos a trabajar en oficios,</p> <p>82. entonces iban alternando proyecto de vida y oficios y era muy bonito, lo único que algunas personas les puede generar un poco de rabia es las personas del sisben 1 y 2 que han logrado quedarse en el mercado de la legalidad y no optaron por la violencia,</p>

Dificultad de relacionamiento del PPR	Dificultad de relacionamiento del PPR	83. y el estado les está dando a los de la violencia todo y a los del sisben 1y 2 de aquella época que no optaron por la violencia, sino por quedarse en la legalidad a esos si no les dan nada, entonces eso si puede generar un poco de rabia.
Estilo de liderazgo transformacional.	Seguimiento del líder	84. M: Alejandro, ¿cómo es el sentido de pertenencia, de membresía del trabajador desmovilizado, es decir realmente hacían parte del grupo, o simplemente hacían su tarea y ya está?
Desconocimiento del proceso por la organización.	Desconocimiento del proceso por el líder	85. D1: Hacían su tarea y se iban porque realmente sabían que la ACR, los tenia monitoreados, pero que uno diga es parte del grupo y se organizó e hizo amigos, no, no.
Dificultad de relacionamiento del PPR	Dificultad de relacionamiento del PPR	86. C: Y ¿cómo era el proceso de retroalimentación de ustedes hacia ellos?
dificultad de adaptación a nuevos contextos	Incumplimiento del proceso del PPR	87. D1: Mi directora administrativa se sentaba con estas personas y les hacia la retroalimentación, sin tocar ningún tema de su proceso interno, es decir era una retroalimentación solo técnica, laboral, es bueno que llegue temprano, que haga esto, ese tipo de cosas, pero no más porque se supone que la ACR lo hacía.
Desconocimiento del proceso		88. M: Dos preguntas más, una que tiene que ver con en cualquier caso si en la ACR tenía como un trabajo que hacer con los desmovilizados, ¿qué otras hacían ustedes en Uniempresarial, como para hacerlos más parte del equipo, para desarrollar más compromiso, tenían algunas estrategias específicas digamos como para este tipo de apoyo?
		89. D1: No, es que para ser sincero, y creo que eso le está pasando a todas las organizaciones, no sabíamos cómo atender el tema, no sabíamos, no teníamos ni idea, entonces en su momento la cámara de comercio tomo la decisión de que con las filiales de la cámara de comercio hiciéramos la prueba piloto, pero pues lo que hicimos es que fuimos a Villavicencio a la casa temporal de paso y no mas eso fue una visita de un día en el que básicamente nos presentaron cada uno de los pasos que ellos deben seguir y no más, entonces dijimos bueno empecemos, entonces ni mi directora administrativa sabía qué hacer, ni yo, cuando se enteraron todos tampoco sabíamos que hacer,
		90. es decir la persona le cuesta trabajo relacionarse, pero también al inicio los miembros de la empresa no sabíamos.
		91. Te voy a poner un ejemplo cuando dejo de asistir
		92. no sabíamos que hacer, si regañarlo, si botarlo, si sentarnos a acompañar, no sabíamos que hacer,

por la organización.	Desconocimiento del proceso por el líder	93. decimos y ahora que, lo regañamos y entonces se va, lo regañamos y creo que a todas las empresas les pasa lo mismo,
		94. las instrucciones son mínimas, no hay unas buenas prácticas y no es por hablar mal de la ACR, por el contrario creo que hacen un trabajo extraordinario.
		95. A: Pero, independientemente, tú nos comentas que por que eran una filial de la ACR, pero para ti como líder, como empresario independiente tú hubieras...
(actitud) Prejuicios del líder frente al proceso de reintegración.	Negación al proceso por el líder	96. D1: Mi reacción y tengo que admitirlo, mi reacción preliminar fue no, creo que no nos deberíamos meter en eso, porque yo tenía una cantidad de prejuicios y decía seguramente eso va a dañar el clima laboral, etcétera,
Apertura al cambio, valores humanos.	Sensibilización organizacional	97. etcétera, por eso nos llevaron a conocer el programa a Villavicencio,
Predisposición negativa frente al conocimiento del proceso, por el líder.	Desconocimiento del proceso por el líder	98. cuando uno llega de conocer ese programa llega totalmente sensible al tema y en ese momento todos dijimos que sí
		99. pero no significa que uno sepa cómo hacerlo, yo lo reconozco y es más, así se contrataran a dos personas aquí en la escuela te aseguro que no sabemos cómo hacerlo y eso que yo soy muy fresco.
		100. Pero hay un punto. Que no quiero ser odioso pero también tengo la obligación de decirlo
		101. y es que las personas asocian el proceso de reintegración al proceso de paz del gobierno, y eso es nefasto, nefasto porque el proceso de paz del gobierno no nos sabemos cómo lo podemos empeorar, tu trabajo no es de eso.
		102. M: No, nosotros estamos trabajando el proceso de reintegración como una medida o una herramienta que nos podría llevar.
		103. D1: Entonces la gente si asocia eso y al día siguiente ven en los periódicos los tipos en la Habana pasando bueno, tomando del pelo y eso acaba y resulta que no, porque eso empezó incluso en el gobierno anterior de Uribe,
		104. entonces viene de mucho tiempo atrás, mientras que los diálogos empezaron en el 2012, formales, pero la gente si tiene mucha rabia, la gente no le tiene rabia a la paz, la gente le tiene rabia a lo que está pasando. Y eso... pues los pobres jóvenes pagan por eso.
Seguimiento de instrucciones por el líder.		105. M: Bueno, Alejandro entendemos entonces que un poco el motivo inicial fue... digamos que...
	Compromiso	106. D1: Una instrucción, orden.
		107. M: Pero luego nos dices que después bajan las barreras y luego como comprendes

	organizacional	el asunto.
Estilo de liderazgo positivo.		108. D1: Si cuando yo fui al de Villavicencio y después lleve a mi equipo al de chiacajica y en ese momento cambio la actitud de todo.
(Valor seguridad), búsqueda de solidez, estabilidad en relaciones interpersonales y en sí mismo.	Sensibilización organizacional	109. Incluso las personas se volvieron cada vez más sensibles al tema, entonces digamos que sobre el tema social
	Crear conciencia social por la organización	110. todo el mundo tiene sueños pero no sabe cómo operacionalizarlos, este es un instrumento muy bonito para operacionalizar la conciencia social de las personas, porque bueno uno dice yo quiero ayudar a la sociedad pero no sé cómo, ¿ese es un buen instrumento! ¡un instrumento maravilloso!
Estilo de liderazgo transformacional.	Análisis de relacionamiento de los PPR	111. M: Con los que nos estas diciendo por ejemplo, ¿si tuvieras la oportunidad de volver a contratar desmovilizados...?
		112. D1: Sin duda, sin duda. Lo único claro es tu tema que tu manejaras desde tu perspectiva de psicóloga, yo no volvería a contratar de a uno, yo creo que es bueno para ellos estar con su partner. Mi impresión, claro que como grupo tienen más riesgos entre comillas, pero digamos que uno mira como esta desprevenido. Pero si uno mira más, creo que si uno hiciera no individual o más en grupo... no se....tendrían más respiro.
Dificultad de adaptación a nuevos contextos por el PPR	Dificultad de adaptación por el PPR	113. M: Durante el tiempo que estuviste en la universidad ¿cuantos desmovilizados en total alcanzaste a tener?
Alta rotación	Alta rotación	114. D1: No sé si 2 o 3 porque desafortunadamente nos tocó sacarlo y nos tocó pedir que lo cambiaran. M: y la rotación?
		115. D1: Digamos tuvimos cupo para uno y después cupo para dos, pero entonces esa persona no cumplía con nuestros requisitos entonces nos tocaba ir la cambiando.
		116. M: Ósea que digamos hubo uno de ellos que rotaba.
		117. D1: Si eso si la rotación es alta. Yo creo que es alta.
		118. C: Tú te refieres a que bueno sería bueno contratarlos en grupo pero digamos, ¿tu que hubieras dejado igual de ese proceso que ustedes hicieron?
		119. D1: ¿Cómo así?
		120. C: De todo el proceso que ustedes manejaron, ósea tú dices que cambiarías, que los contratarías en grupo.
		121. D1: Si....
		122. C: Pero un día que dijeras bueno, yo hubiera hecho como lo hice, pero dejaría esto.

Creación y planeación de proyectos para el PPR	Formación hacia el PPR	<p>123.D1: Yo pondría toda una estrategia de relacionamiento y de proyecto de vida.</p> <p>124. Yo le conté a Merlín que nosotros hicimos una experiencia.</p> <p>125. Cuando hicimos todo este ejercicio coincidió que yo me presente a la armada.</p> <p>126. Y entonces muchos me empezaron a decir, oiga me parece mal hecho que los dejen a estos y a nosotros no....entonces ya Merlín sabe ese cuento. Cuando las personas prestan el servicio militar, después de 12 meses y 18 meses cargando y sirviéndole a la patria, los traen a Bogotá.</p> <p>127. Cuando acaban su servicio militar, los votan a la calle. Entonces que hace una persona que después de 12 y 18 meses que no sabe hacer nada sino cargar un arma...que hace?</p> <p>128. Pues la mayoría reinciden. Entonces en Uniempresarial digamos que una pequeña reflexión y es que no debemos guiarnos, sino que deberíamos favorecer a las dos partes.</p> <p>129. Entonces, fuimos a darles clases de proyecto de vida a los soldados que iban a salir ya para la calle.</p> <p>130. Y les dimos unas clases de finanzas personales.</p> <p>131. Impresionante Merlín el voluntariado fue aterrador todas esas clases eran los días sábados y la gente de uniempresarial sin que fuera con un solo peso ¡Se iban a dictar las clases. Ósea que lo que les quiero decir es que la gente si es sensible al tema! luego digamos que quedaron más tranquilos porque dijeron apoyamos de alguna manera la guerrilla y los paramilitares a los ilegales pero también a los legales.</p>
Interés organizacional en dar apoyo al proceso del PPR.	Sensibilización organizacional	<p>132. Y si tu miras el perfil de un jovencito de 17 años que está en el servicio militar y uno de 17 años que están en la guerrilla y son los mismos, las mismas inquietudes,</p> <p>133. lo que pasa es que uno se fue por un lado y el otro por otro lado, pero así como que fue un lavado de conciencia.</p> <p>134. Pero que bien estamos ayudando a las dos partes y es que desde esa época se acordó con uniempresarial, se trabajaba en la reintegración pero siempre trabajando con los dos bandos, y eso fue como un alivio.</p>
(Valor estímulo), mantener un nivel óptimo de emoción, novedad y desafío	Conciencia social por la organización	<p>135. M: pues claro que sí.</p> <p>136.D1: obviamente, habían más voluntarios para ayudar a las personas legales que a los ilegales.</p>

(Valor universalismo) comprensión y tolerancia en la equidad.	Búsqueda de opciones por el líder	<p>137.M: Por supuesto, también.</p> <p>138.D1: Hay más preferencias con los legales.</p> <p>139.M: Si de todas maneras pues hay cierto grado como de coincidencia y de aceptación, menos prejuicios, en cualquier caso recuerda que son personas que han estado por la vía de lo legal y que van a necesitar algo, causa mucha resistencia. Yo creo que...por ejemplo yo hablo mucho con François sobre eso mucho, sobre el tema y François es mejor dicho no quiere escuchar de los desmovilizados. Y claro es una postura, ósea no es que yo sea pro guerrilla pero creo que sin lugar a dudas este es un proceso que le hace falta y al que hay que meterle la mano y a mucha gente le causa molestia y mucha dificultades pero si a todos nos causa dificultades al final quien termina...</p> <p>140.D1: pero mira yo te he dicho que tenemos que o por lo menos deberíamos aquí en esta escuela, deberíamos acercarnos a los dos escenarios, suave, sin predisposiciones. Pero digamos acercarnos a los dos lados, no sé si la gente tiene prevención porque es guerrillero o por la ilegalidad.</p> <p>141.M: Puede ser por ambas porque de todas maneras igual es gente que no es que haya hecho muchos amigos no, es gente que tiene sangre de humanos.</p> <p>142.D1: hacer lo mismo que los pobres es también lo mismo de los narcotraficantes. Que nadie los quiere ver. Es por el hecho de que sean ilegales.</p> <p>143.M: Bueno niñas, ¿Que otra pregunta se nos queda?</p> <p>144.D1: ¿Aclare o confundí?</p> <p>145.Todas: No.</p> <p>146.M: Claro súper claro. no pues yo creo que no hay ninguna pregunta no?</p> <p>147.A: No, yo creo que se cubrió todo.</p> <p>148.C: Ósea en conclusión ¿tu podrías decir que seguirías contratando desmovilizados?</p> <p>149.D1: ¡Sí! Sin duda, sin duda. Es que ni lo pensaría, sé que hay unas cadenas no sé cuáles, hay muchísimos.</p> <p>150.M: Servientrega, Terpel.</p> <p>151.C: Panaca.</p> <p>152.D1: Si tienen muchísimas, lo cual me parece extraordinario. ¿Esos cumplen la cuota Sena? ¿Ustedes saben?</p> <p>153.M: no es que la verdad no lo sé, no hemos podido digamos como</p>
Interés organizacional en dar apoyo al proceso del PPR.	Sensibilización organizacional	

Creación y planeación de proyectos para el programa de integración del PPR.	Análisis del entorno por el líder	<p>descubrir...tenemos datos de las empresas que han permitido que se publiquen si se contratan o no desmovilizados, pero realmente no sabemos si es que cuantos están contratando y como ha razón de que.</p> <p>154.D1: ¿ustedes saben que es la cuota Sena? yo no sé si ellos sean cuota Sena. Porque todas las empresas nos vemos con grandes dificultades para cumplir la cuota Sena.</p> <p>155.M: no yo tampoco lo sé, porque creo que antes por ejemplo permitían vincular estudiantes en etapa de practica bajo esa cuota Sena, pero creo que ya no. Seguramente si son desmovilizados que han salido del Sena que han terminado, no sé si se han organizado.</p> <p>156.D1: Yo de la ACR trataría de vender esto como un laboratorio social, como un escenario de aprendizaje en el que uno le dice a una empresa le envía una o dos personas para que la empresa aprenda. No hágame el favor de recibirlo. Sino ya verá que todos vamos aprender.</p> <p>157.M: hay una digamos que modalidad, de vinculación laboral, que se llama el modelo de empleo con apoyo. Este modelo se ha utilizado básicamente para personas en condición de discapacidad y demás. Pero yo estoy pensando que podría servir en mucho para la vinculación laboral de los desmovilizados. Yo siento que hace falta en el modelo que tiene la ACR que hace falta una persona que acompañe a los desmovilizados. Es decir, la ACR dice ok esta persona ya está formada y usted puede contratarla y se va y pues esa persona pues va a la ACR y tiene sus retroalimentaciones y tal. Pero quizás no sería bueno quizás una persona tipo enlace alguien que sea como un coach. D1: Sin duda podría ser excelente.</p>
Creación y planeación de proyectos para el PPR	Acompañamiento por el líder	<p>158.Si podría ser bueno.</p> <p>159.D1: lo que pasa es que saldría carísimo. Sería buenísimo que lo acompañara dentro de la organización. Es como cuando entra en una organización. Le cuesta a uno entender una organización, así la compañía sea extraordinaria.</p> <p>160.M: sobre todo como son personas que no han tenido una experiencia laboral digamos en los códigos del mundo laboral y la relación y ese tipo de cosas. Pues claro las va aprendiendo por ahí pero no es lo mismo sino uno ya ha tenido una experiencia previa se cambia de empleo y más tarde lo aprende que una persona que nunca ha tenido digamos esa experiencia laboral. Entonces nosotros lo estábamos pensando más como desde para que el gobierno se piense en esa figura</p>

Análisis del entorno por el
líder

Análisis del entorno por el
líder

cierto, como de poder tener a esas personas que acompañan. Por ejemplo una persona tener cinco, diez o quince desmovilizados en diferentes empresas pero que sea como su coach que le acompañe en ese proceso es un poco lo que estamos pensando también nosotros.

161.**D1:** Lo que pasa es que eso no lo hace el gobierno.

162.No sé qué uno de los requisitos o que la empresa que lo recibe u otra organización que lo haga;

163.o por ejemplo que una universidad lo haga, sea un buen respaldo, es que la universidad del rosario con su psicología y con administración se encarguen del acompañamiento a los jóvenes.

164.Entonces eso lo da otra vía, porque si lo hace el gobierno vuelve a lo mismo, y es venga hoy y ya sé que no se reintegró a la guerrilla. Seria buenísimo pero que no la haga el gobierno, que la haga una entidad aparte.

165.**M:** Vale, bueno. ¿Tu igual crees que la ACR en este momento pertenece a quién?

166.**M:** Ellos dependen directamente de presidencia, eh yo entiendo que ellos se van a.... Porque hay un ministerio que se va a encargar del postconflicto y parece que la ACR va a desaparecer en su momento y se va a vincular al proceso del postconflicto; es decir cuando se firmen los acuerdos. **D1:** oye pero es decir, la ACR debería ser dependiente del gobierno o debería ser haz de cuenta una cruz roja que no depende nada.

167.**M:** Pues como lo que pasa es que ellos son los que están poniendo en práctica la política de desarme y reintegración por esa vía, entiendo que deben tener una relación directa con el gobierno, pues para calmarle los recursos porque ellos se consolidan. Antes se llamaban diferente no me acuerdo como se llamaban. Pero a partir del Compes 3554 ellos se consolidan como ACR que es toda la política de desarme de desmovilización y de reintegración.

168.**D1:** Pero seguirán dependiendo del gobierno.

169.**M:** pero lo que yo entiendo es que uno vez vayan terminando....ya está previsto que la ACR va a cambiar por eso Alejandro Eder que era el anterior director digamos que el salió, porque ya la idea es que ahorita va hacer una reestructuración y va adoptar una nueva figura la ACR, ósea van a seguir teniendo las funciones de la reintegración económica por supuesto, pero van a cambiar de enfoque.

-
- 170.**D1:** Si yo fuera, digamos yo fuera el de la decisión, haría todo un intento por desligar la ACR del gobierno, haría todo un esfuerzo. Parece que el gobierno....
- 171.No es que esté hablando mal, pero no enserio, el hecho de que esté pegada al gobierno eso daña el acceso.
- 172.Pero con este gobierno y con todo lo que está pasando la gente dice ¡NO!
- 173.**C:** Es lo mismo con los desmovilizados que tú lo mencionabas y eso me parecía muy importante que nosotros digamos como colombianos tendemos a relacionar mucho el postconflicto o el proceso de paz con los desmovilizados y eso está impidiendo también que uno no contrate los desmovilizados, digamos por querer contratar desmovilizados, sino porque mire lo que estamos viendo en la habana. Entonces eso se ve muy ligado.
- 174.**D1:** Les hago una pregunta ¿ustedes cuándo van a entregar este trabajo? Ya están en la tesis avanzando.
- 175.**M:** Si, pero no eso lo vamos a entregar yo creo en unos 4 o 5 meses, queremos hacer varias entrevistas con diferentes personas que han tenido la experiencia de contratar desmovilizados.
- 176.**D1:** Les tengo una propuesta. Si ustedes quieren organizar para ir a Villavicencio nos vamos a Villavicencio, me parece súper y creo que hay unas personas de acá que deberían ir.
- 177.**M:** Me gusta la idea. Nosotras estamos listas.
-

Investigación		ESTILOS DE LIDERAZGO, VALORES HUMANOS Y LAS ACTITUDES HACIA LA INTEGRACIÓN LABORAL DE LOS DESMOVILIZADOS EN COLOMBIA.
Entrevistado		Entrevistado2
Categoría 2do Orden	Categoría 1er Orden	Texto (Andrea: A/ Carolina: C / Ashly: A
Liderazgo transformacional.	Motivación del líder.	1. A: Listo. Tal vez lo primero que quisiera decirles...les voy hacer una presentación que hice en la embajada de Francia para motivar a otros empresarios, a otros empresarios a contratar reintegrados.
		2. Bueno esta nos sirve. Esta fue la presentación que preparamos para que Silvia la presidente de Terpel explicara el tema en el foro de presidentes en el nogal que es un tema de liderazgo.
(Liderazgo positivo) fomentar mayor conciencia frente al proceso de desmovilización.	Sensibilización Organización.	3. Entonces siempre enmarcamos cualquier discurso que tenga que ver con nuestra huella social dentro de este propósito más amplio del que denominamos aliado país.
Estrategia Organizacional alineada a nuevos proyectos (PPR).	Estrategia Organizacional.	4. Terpel enmarca su estrategia corporativa y su estrategia competitiva en este concepto, nuevamente repito, al que denominamos aliado país.
Valore de benevolencia (preservar y mejorar el bienestar con los que se establece contacto)	Altruismo Organizacional.	5. ¿Qué significa aliado país para Terpel? Por un lado significa anteponer los intereses del país de Colombia a los otros intereses privados de la compañía, eso significa que por ejemplo ahorita en la crisis del paro camionero, nosotros movimos producto, movimos combustible para evitar que hubiera desabastecimiento en algunas regiones del país; entonces antepusimos los intereses aunque estuviéramos por ejemplo operando a perdida.
Compromiso social por la organización.	Alineación Organizacional	6. Significa también que nos alineamos con las necesidades más urgentes del país sobre todo de la cara al post conflicto.
		7. No sé si lo saben, pero Terpel tiene una fundación, se llama la fundación Terpel que hace más de 10 años, para ser más exactos 12 años se enfoca en el mejoramiento de la calidad de la educación en Colombia a través de proyectos de pacto que cubren población vulnerable, niños en condiciones de vulnerabilidad en temas de matemáticas, lenguaje y liderazgo.
		8. Pero adicionalmente, en el marco de esa motivación, de esa filosofía de aliado país en Terpel nos hicimos muchas preguntas.
		9. Hace cuatro años nos preguntamos cómo bueno, ¿Cuál es el alcance de nuestro compromiso como aliados con el país de todo el proceso de reconciliación nacional?
Evaluación del compromiso con el proceso de los PPR.	Compromiso organizacional.	
Evaluación de necesidades del	Compromiso organizacional.	10. Nosotros vamos apoyar un programa político, una bandera o vamos apoyar algo que va

entorno social.		mucho más allá que trasciende el tema político y que es una necesidad del país,
Formalizar alianzas para fortalecer el proceso de PPRs	Alianza Organizacional.	11. como es el proceso de reconciliación y un poco la respuesta a todos estos interrogantes fue la alianza que sellamos con la agencia Colombia para la reintegración desde hace 4 años.
Formalizar programas organizacionales.	programas Organizacionales	12. cuando decidimos materializar nuestro compromiso con la reconciliación a través del programa de la generación de oportunidades laborales para las personas en proceso de reintegración PPR, personas en proceso de reintegración en adelante para no repetir, porque lo voy a repetir mil veces.
Formalizar programas organizacionales.	programas Organizacionales	13. Listo, comenzamos por ahí, hoy en día es una sombrilla mucho más grande, Terpel todo lo que hace por la reconciliación se enmarca un programa corporativo que se llama restaurando sueños.
		14. Restaurando sueños es la iniciativa que abraza el trabajo que hacemos con la ACR el trabajo que hacemos con la fundación idea para la paz, el trabajo que hacemos con la corporación reconciliación Colombia,
Búsqueda de apoyo para realizar buenas practicas.	Búsqueda de apoyo.	15. hemos seguido metodologías elaboradas por la ANDI, por la cámara de comercio por la FIB para medirnos, para tomarnos la temperatura, para dejarnos acompañar y guiar en la materialización de nuestro compromiso de cara con el proceso de reconciliación y construcción de paz.
Formalizar programas organizacionales.	Alineación Organizacional.	16. Específicamente con la ACR como les comentaba, hace 4 años comenzamos con el proceso de reintegración liderados por la presidente de la compañía y obviamente validado y aprobado por la junta directiva de esta compañía.
Alta Rotación del PPR.	Alta Rotación.	17. No se trata de darles a ustedes cifras, porque las cifras fácilmente muestran que hay mucha rotación.
		18. Todo el tiempo estamos....por ejemplo ahorita la última venida de la junta directiva el presidente lanzo una meta.
Precisar las metas organizacionales.	Metas Organizacionales.	19. Quiero que terminemos el año con 100 PPR vinculados laboralmente a Terpel nosotras fascinadas y matadas, pero es difícilísimo alcanzar esa meta, por varias razones.

Evaluación de las condiciones organizacionales para el PPR por parte del líder.	Vinculación laboral.	20. Uno porque nosotros por ahora los cargos que tenemos abiertos a los PPR para vincularse a nuestra compañía es en calidad de isleros.
		21. Islero es la persona que te despacha la gasolina cuando vas a tanquear en una estación de servicio, ese es el cargo en el que están trabajando los PPR, lo que pasa es que probablemente los están sobre capacitando, tal vez ¡no!
Análisis del líder de las expectativas laborales del PPR.	Expectativa laboral del PPR.	22. esto es una hipótesis casi mía personal y entonces tiene más expectativas de ser gerentes de ser dueños de sus propias empresas o de aspirar a cargos directivos y pues realmente lo que podemos por ahora al menos en Terpel se ofrece es ese cargo.
Decisiones organizacionales frente al plan de carrera de los PPR.	Decisiones organizacionales.	23. Porque, porque también hay unos PPR que tienen muy baja formación académica, pero hay otros a quien los han como ya llevan mucho tiempo han estudiado una cosa y la otra, mejor dicho ya hasta maestrías y doctorados tienen y a veces no hay espacios en las empresas y son decisiones que poco a poco la compañía va tomando.
Programas Pilotos para el PPR.	Programas Organizacionales para el PPR.	24. Entonces básicamente lo que nosotros hicimos fue empezar el piloto de contratación de isleros PPR en barranquilla, Cali, Santa Marta y Bogotá ya ese piloto termino, ahora está en todo el territorio nacional interna de contracción
		25. que si ustedes saben que nosotros en Terpel tenemos 2000 estaciones de servicio la red más grandes de estaciones de servicios que puede tener digamos una compañía que se dedica a la fabricación y distribución de combustible.
Condiciones de igualdad para el PPR.	Oportunidades para el PPR.	26. Ahora bien cómo funciona. No sé si ustedes conocen el proceso para vincular laboralmente a un PPR, lo que nosotros hacemos en Terpel no es una discriminación positiva no queremos que se entienda como, ay venga yo les abro las puerta, todo lo contrario lo único que hacemos es darle la oportunidad, darles la oportunidad significa abrirles las puertas pero aceptándolos en igualdad de condiciones
Condiciones de igualdad para el PPR.	Evaluación de comportamiento del PPR.	27. que si el día de mañana haces mal tus cosas, que si el día de mañana el islero maneja mucho cash, mucho efectivo y hay mucho pequeño robo y es lo que se llama hurto continuado, que se roban dos mil pesos, que se roban cinco mil pesos.

(Valor seguridad), armonía y estabilidad en los procesos laborales.	Confianza en el PPR.	28. Como quieras, Tatiana es la jefe de sostenibilidad y con quien trabajamos todos estos temas. Listo perfecto, okey. ¿Entonces en que iba?
Igualdad de Condiciones al PPR.	Igualdad de Condiciones al PPR.	29. Si, En pie de igualdad, lo ideal no es recibirlos porque hay pobrecitos, es recibirlos porque vemos que listo, le vamos a dar un chance creemos en que usted realmente quiere dejar las armas y reintegrarse a la vida civil y hay que creer en eso.
Derecho a la indiferencia, como una política organizacional.	Igualdad de Condiciones al PPR.	30. Pero si el día de mañana se roba tres pesos o cobra por usar el baño pues se salen, como se saldría cualquier islero sin privilegios, sin preferencias, sin ningún tipo de prioridad o beneficio, yo creo que para ellos también entender que uno los recibe en pie de igual es clave;
Análisis del proceso de vinculación del PPR.	Evaluación del proceso de vinculación del PPR.	31. porque yo personalmente considero y así es como un poquito como se piensa corporativamente es que los PPR al primer derecho que deben aspirar es al derecho a la indiferencia, a que no nos importe de donde viene, a que no nos importe su pasado, a mirar a partir del momento en que se toma la decisión de reintegrarse a la vida civil.
Análisis del compromiso laboral del PPR.	Compromiso del PPR.	32. Eso es lo que nos tiene que llamar la atención, el pasado nos tiene que ser indiferente, obviamente pues si las compañías en un proceso ordinario de contratación hacen un estudio de seguridad y pues obviamente que le va a salir a un PPR, órdenes judiciales, captura, un millón de cosas y si miramos a eso pues obviamente no hacemos nada y nos paralizamos. ¿cómo ocurre la vinculación?
Protección organizacional para el PPR.	Confidencialidad de la organización.	33. Por lo general nosotros recibimos PPR que nos manda la ACR y que llevan por lo menos 2 años en la ruta de la reintegración, entonces dos años en los que ellos han tenido la oportunidad y el tiempo necesario para madurar su decisión de eh reintegrarse.
		34. Entonces una persona que lleva dos años en la ruta, es alguien que está realmente muy muy convencido en la decisión que tomo y ya lleva un proceso psicológico y técnico para entrar a la vida civil.
		35. Ehh adicionalmente, la vinculación laboral se hace en condiciones de confidencialidad, precisamente para evitar la discriminación positiva, hay pobrecito mi compañero de trabajo es uno de las FARC o uno de las AUC, entonces para no generar ningún tipo de inferencia o discriminación ni positiva ni negativa, también por temas de seguridad el proceso de

		vinculación laboral se realiza en términos de confidencialidad, obviamente acompañados en todas las etapas del proceso por la ACR.
		36. Bueno la ACR está acompañado el proceso todo el tiempo preguntándonos a nosotros como nos sentimos, preguntándole al reintegrado cómo se siente en su vinculación laboral, mmm ellos nos proponen los perfiles, las hojas de vida.
Estilo de liderazgo transformacional.	Acompañamiento organizacional.	37. Hemos tenido muchas dificultades, muchos retos para tratar de coincidir nuestras vacantes con los perfiles disponibles de la ACR.
Retos en la vinculación del PPR.	Retos Organizacionales.	38. Yo puedo querer contratar 1000, 2000, 3000 PPR pero los perfiles y las hojas de vida no dan o no están en las regiones que necesito o no quieren ser isleros y entonces no logro cumplir mis metas, entonces para una compañía como Terpel que quiere robustecer y respaldar con cifras sus propósitos y sueños pues no está fácil, no está fácil.
Dificultades en el proceso de vinculación del PPR.	Dificultades en el proceso de vinculación del PPR.	39. Por eso ya les contare nosotros nos hemos abierto a otras posibilidades con la población reintegrados, estamos haciendo otras cosas muchos más allá de generar oportunidades laborales.
Programas enfocados a nuevas posibilidades para el PPR.	Programas Organizacionales para el PPR.	40. Bueno entonces, la ACR nos propone las hojas de vida ehh nos pasa, ehh hacemos las primeras entrevistas, todo con su acompañamiento. 41. C: jeso lo hacen ustedes! las entrevistas y todo! 42. A: ellos nos dicen estas son las 5 personas que pensamos que pueden funcionarles, tengan y ellos llegan, listo. 43. Bueno esto está dentro de las preguntas que ustedes me hacían. ¿cuáles han sido los resultados y aprendizajes que hemos tenido? 44. Obviamente en el tema de inclusión laboral ehh Terpel no solamente involucra PPR también estamos trabajando con personal discapacitado 45. ehh ayer por ejemplo se vinculó un autista a la compañía de una fundación muy linda que se llama best boddies entonces digamos la inclusión laboral es amplia, PPR, personas con discapacidad.
Compromiso del PPR con sus	Compromiso de los PPR.	46. Que pasa con los PPR ehhh por una lado las personas vinculadas hemos notado según nos cuentan los administradores y gerentes de las estaciones de servicio un compromiso, un compromiso increíble con el cargo. 47. Y les voy a contar una anécdota que es algo que cuento cada vez que me hacen o me preguntan sobre el tema.

funciones laborales.

(Actitudes) sentido de pertenencia y compromiso del PPR. Experiencias Corporativas.

Iniciativa por el PPR. Iniciativa por el PPR.

Análisis del líder de las actitudes formadoras del PPR. Experiencias Organizacionales.

Motivación y compromiso del PPR con la organización. Estabilidad del PPR.

Incremento en la calidad del entorno social y familiar del PPR. Reconocimiento al desempeño del PPR.

Análisis organizacional de los Falta de compromiso del PPR.

48. Imagínense que un día, una señora que es cliente habitual de Terpel que tanquea desde toda la vida en Terpel, pues a la madrugada fue y tanqueó en una estación por allá a las afueras de Bogotá como por báscula, la estación de la 80 que es muy linda, muy grande y entonces era a la madrugada y estaba haciendo un frío del demonio; y entonces el islero mientras le estaban echando la gasolina, la señora que estaba tanqueando, le ofreció un tinto, ¡le ofreció un tinto!
49. Ósea es que ustedes no se imagina lo que eso hace la diferencia, ese día ella pensó me fidelizaron completamente.
50. Ósea la amabilidad, la iniciativa y fue un PPR que tuvo la iniciativa.
51. Desde ese día se incorporó al protocolo, ósea no sé si ahorita en todas las estaciones están ofreciendo tinto pero sé que durante mucho tiempo se hizo.
52. Esto hizo que se considerara de que ojala se ofreciera tinto donde hace más frío.
53. A: no sé, obviamente no vamos a ofrecer tinto en barranquilla ¿no? pero de pronto en lugares particularmente fríos se podría tener ese detalle, como entre las 3 y las 6 de la mañana se ofrece un tinto a los que llegan a tanquear.
54. No sé pero eso nos llamó la atención.
55. Qué bonito que del servicio y de la calidez, estemos recibiendo lecciones de quienes probablemente uno creería que o no tiene nada que aprender o no tiene nada que entregar o no se le ocurre nada.
56. Pero fíjense en los aprendizajes, además se sienten orgullosos, contentos, motivados, como que encuentran trabajo y toda su vida se estabiliza, se estabiliza su entorno familiar, se estabiliza su entorno social, generan un apego muy lindo a la marca porque reconocen en la marca la posibilidad de dar un equilibrio integral a sus vidas.
57. Adicionalmente, se ha evidenciado que mejora su calidad de vida en sus entornos familiares y sociales y algunos han obtenido unos reconocimientos particulares por su desempeño significativo, por su desempeño destacado en estos empleos.
58. No todo ha sido color de rosa, no todos han sido los más chéveres ni los más destacados.
59. Hay unos que son que entran y se van, porque es un puesto de súper altísima rotación, entran y se van y como que no dejo huella ni para bien ni para mal, otro dejan una huella positiva, otros dejan una huella no tan positiva.
60. Por ejemplo una de las promesas de valor, nosotros concurríamos al mercado ofreciendo mejor precio, mejor infraestructura y mejor servicio ósea eso está en el corazón en el ADN de nuestra marca, ustedes dicen okey se rompe ese ADN en el tema de servicios si tú vas a una estación y yo te digo que para usar el baño me tienes que pagar dos mil pesos o mil.
61. Cuando nosotros declaramos en público que nuestro pedigree está en tener baños divinos,

posibles perfiles del PPR		<p>como si fueran spa, baños divinos, limpios, abiertos al público y que llegue un islero a cobrar, pues suerte, pero a ver los problemas que hemos tenido son problemas comunes a cualquier islero, al cargo de islero, que roban alguna platica, ese tipo de comportamientos, no hemos tenido como que no el PPR de la estación de yo no sé dónde está organizando un concierto para delinquir o armando un grupo o creando bandas. ¡No! De ninguna forma, de ninguna forma.</p>
		<p>62. C: ¿cómo es digamos la relación con sus otros pares, con las personas que trabajan en otras estaciones?</p>
		<p>63. A: no lo saben, nadie sabe nada. Muchas veces el administrador no sabe nada.</p>
		<p>64. Entonces algunos desafíos que tenemos por delante es el tema de la deserción porque se aburrieron, no porque sean PPR sino porque es un puesto mamón, hay que estar ahí como 14 horas de pie, pues necesita casi una condición física para estar ahí.</p>
		<p>65. No es una posición tan fácil, entonces esta gente se aburre o consigue otro trabajo, a veces no cumplen el perfil, o no reúnen los requisitos mínimos laborales.</p>
Análisis de las condiciones laborales para el PPR.	Desafíos organizacionales en el proceso de vinculación del PPR.	<p>66. Por ejemplo, la presidente de la compañía quería muchas mujeres, hemos podido vincular dos.</p>
Análisis organizacional del entorno social.	Deserción laboral del PPR.	<p>67. Hay unas consideraciones que uno cuando ya le pone la lupa pues ya no contrates a nadie.</p> <p>68. A veces lo que les digo las vacantes son insuficientes de cargo para la rotación en determinadas zonas de la geografía y hemos desvinculado personas por incumplimiento de nuestras políticas corporativas, mas no por hechos delictivos, ni que tengan que ver con actividades terroristas ni criminales, nada de esto.</p>
Lineamientos organizacionales claros en la vinculación.	Dificultades en el proceso de vinculación del PPR.	<p>69. Que estamos haciendo ahora, como yo les conté estamos abriendo nuestro abanico de oportunidades para ir más allá de la vinculación laboral.</p>
		<p>70. Estamos convencidos que los empresarios deben ser mucho más ambiciosos en la participación directa que tengan digamos en este proceso de post conflicto y construcción de paz y eso va mucho más que contratar reintegrados, una empresa no se puede quedar solo en la contratación de reintegrados.</p>
Creencias organizacionales.	compromiso Organizacional	<p>71. Primero porque no lo logran, hay muchos problemas, segundo uno puede querer contratar mil y no lograrlo, segundo porque realmente lo que creemos que va a llevar a una paz duradera y sostenible, es el fortalecimiento de las capacidades locales.</p>
		<p>72. Entonces cuando una empresa como Terpel tiene muy buenas practicas en términos de gobiernos corporativos, en términos financieros, en términos de la corrupción, si todo ese</p>

		knowhow logras heredarlos a los territorios, pues haces mucho más que contratando reintegrados.
Comunicación por el líder los valores corporativos.	Buenas prácticas empresariales.	73. Por ejemplo, lo que estamos haciendo ahorita también de mano con la ACR es apoyar unos proyectos productivos en el Casanare, un territorio históricamente golpeado por el conflicto en tres municipios hay unos PPR que son dueños de unos lubricantes y ventas de repuestos, lo que vamos hacer es que les vamos hacer una inyección para que ellos puedan tener más inventario, más rotación, generar más de mano de obra y los vamos a capacitar para llevar su empresa que es un chuzo, digámoslo así a que pase a un nivel. A que ya no tenga un cuaderno y tenga un computador, un Excel para llevar su contabilidad.
Proyectos organizacionales para incentivar al PPR	Apoyo al proceso del PPR.	74. Unos mínimos para llevarla a un segundo nivel, en eso estamos ahorita con el tema de reintegrados y están bienvenidas para que la conozcan en septiembre una feria comercial, 75. invitamos a los PPR al piso 14, organizamos como una feria, bazar entonces ellos traen y exhiben sus productos, los venden ósea pueden ser productos y servicios que yo te hago Katherin que yo te hago, que yo te canto, que yo te bailo, te organizo confección textil, muchas cosas.
Proyectos organizacionales para incentivar al PPR	Oportunidades de desarrollo para el PPR.	76. En año pasado vendieron 20 millones en una mañana entonces pues fue maravilloso, va hacer en septiembre acá en el piso 14, entonces es como cerca al día del amor y la amistad y la gente aprovecha y compra sus detalles ahí y es una 77. forma viva y bonita de entender y de sensibilizarse con el tema de la reintegración, más allá de un powerpoint, más allá de una presentación de tener una experiencia directa.
(Valor benevolencia, preservar y mejorar el bienestar de las personas.	Generación de oportunidades para el PPR.	78. Adicionalmente, también generamos unos espacios de proveeduría, para qué? Ojala pudiéramos muchas cosas pero las proveedurías tienen sus exigencias y los PPR tienen sus limitaciones. Aquí quisiéramos que un taller de confección textil de PPR nos pudieran hacer 2000 o 3000 uniformes pero no les da el ancho de banda para hacerlos con las características que necesitamos o que necesita el área de mercadeo, no nos da. 79. Entonces lo hacemos por pequeños proyectos. Oscar, desde hace dos años nosotros le encargamos a Ederlidia Garizaba, es una PPR exitosísima que tiene un taller de confección, entonces su lugar, es un lugar de reconciliación, porque trae gente de las FARC y de la UC a jalarle a la confección textil.
Apoyo a iniciativas para el PPR.	generación de oportunidades para el PPR.	80. Nosotros le compramos más de 10 millones de pesos en estas bolsas. 81. En estas bolsas nosotros echamos todos nuestros elementos de POP cuando sacamos los informes de sostenibilidad acá los entregamos, entonces además de apoyarles a ellas su taller racionalizamos el uso de la bolsa plástica porque esto es para el tema de que te queda para hacer mercado. 82. Entonces formas de vincular PPR ósea hay tantas como la imaginación te dé, 83. de nuevo el tema de contratación ósea es bonito pero a veces en la práctica tiene muchos

Conciencia social por la organización.	Conciencia social por la organización.	inconvenientes para uno poder alcanzar las metas que se proponga, desafortunadamente es así y no es necesariamente un problema de la ACR no, no para nada sólo de las dinámicas, no consigue una con la otra, entonces pues uno quisiera hacerlo funcionar y no es tan evidente.
Análisis por el líder de diversas formas de vinculación para el PPR.	Generación de oportunidades al PPR.	84. As: tú nos contabas que ustedes los involucran como cualquier otro colaborador pero de pronto ¿ustedes tienen no se algún proyecto para fortalecer esa motivación o sentido de pertenencia con la organización?
Análisis de los inconvenientes del entorno social.	Inconvenientes del entorno social.	85. A: no, no hay un programa de charlas motivacionales para ellos no, no lo que hay es un acompañamiento permanente de la ACR que en todo momento les están preguntando como se sienten, si están bien, si están amañados, como los tratan y la gente los trata como igual, porque no saben y eso está bien.
Condiciones de igualdad para el PPR.	Igualdad de Condiciones al PPR.	
Investigación		ESTILOS DE LIDERAZGO, VALORES HUMANOS Y LAS ACTITUDES HACIA LA INTEGRACION LABORAL DE LOS DESMOVILIZADOS EN COLOMBIA.
Entrevistado		Entrevistado 3
Categorización		Texto Procurador: P/ Carolina: C / Ashly: A
Evaluación de las necesidades del entorno social.	Entorno social del PPR.	1. C: ¿Cuál es la visión que usted tiene sobre la integración laboral de los trabajadores, aquellos que se desmovilizaron de los grupos armados?
		2. P: Ahí hay varias circunstancias, digamos no podemos tratarlas de manera homogénea, porque una situación ideal, digamos rosa, hay 10.000 personas en armas entonces entregan las armas se desmovilizan y van a reintegrarse a la vida civil, van a ser empresarios, empleados, van a vincularse a la actividad académica,
Análisis por el líder de los posibles perfiles del PPR.	Evaluación de comportamiento por el líder.	3. pero allí hay que entender que hay varias clases de desmovilizado, unos que tienen la decisión de reintegrarse a la vida civil de abandonar su vida anterior, hee no volver a incurrir en actos de violencia, hee separarse de la empresa criminal a la que estuvieron vinculados y y estar dispuestos a ser hombres de bien,

<p>Evaluación del comportamiento por el líder.</p>	<p>Evaluación del comportamiento por el líder.</p>	<p>4. pero... ahí pueden haber muchas otras circunstancias, situación en las cuales quienes se desmovilicen resulten posteriormente a otra actividad criminal.</p> <p>5. Eso aconteció con la desmovilización de las autodefensas, de las autodefensas surgieron las –Bacrim- que se dedicaron igualmente a actividades criminales, al narcotráfico y al secuestro y a otra serie de actividades delincuenciales.</p> <p>6. Entonces un buen numero podría reintegrarse a la vida común y corriente, a la vida social, a la vida laboral, otros podrían seguir delinquiendo bajo otras modalidades, ha engrosar las –Bacrim- o las –Farc- otros podrían migrar hacia otros grupos subversivos como el ejercito de liberación nacional otros podrían dedicarse a la delincuencia común, por eso es que tanta, tanta insistencia desde la institucionalidad y de diferentes sectores sociales se hace frente al post-Conflicto no, que ese en ultimo es la experiencia de muchos países que han vivido largos procesos de guerra, que han logrado la desmovilización o el desarme de esos grupos, pero en esos países se ha implementado otros escenarios delincuenciales,</p> <p>7. entonces como les dije, uno no puede pensar en un comportamiento uniforme, unido, habrá un buen numero que si se reintegra a la vida civil, que si ustedes se refieren a esos, que si la investigación es referida a esos,</p>
<p>Análisis del entorno social del PPR.</p>	<p>Búsqueda de bienestar del PPR.</p>	<p>8. pues la sociedad debe brindarles las garantías y las posibilidades de carácter laboral, ya sea en el campo o en la ciudad los estudios y las capacitaciones exigidas para cualificarlos en fortalecimientos de actividades que sean favorables (tos)</p>
<p>Planteamiento de escenarios para el PPR.</p>	<p>Análisis del entorno social del PPR.</p>	<p>9. frente a ello, frente a los que tengan esa disposición, ese deseo y frente a ellos entonces la actuación del estado y de la sociedad debe de ser destinada precisamente a generarles escenarios del trabajo hee apropiados y las cualificaciones necesarias (tos) para la reintegración a la vida civil.</p> <p>10. C: Vale, perfecto, sobre digamos el desempeño laboral, que esperaríamos</p>

		usted de los desmovilizados que se reintegren a la vida civil, ósea, que esperaría usted, digamos del comportamiento de ellos, que se están reintegrando?
Estilo de liderazgo autocrático.	Claridad del proceso para el líder.	11. P: pues mire, lo importante de de estos procesos es que realmente halla una total y absoluta, y definitiva desarme y desmovilización, que halla una verdadero desmonte de los grupos (tos) de los aparatos criminales, hee...
Expectativas de compromiso del PPR.	Expectativas por el líder.	12. porque de esa forma que es lo que la gente, que la sociedad exige, lo que la sociedad exige es que ellos no vuelvan a delinquir, que no vuelvan a secuestrar, que no vuelvan dedicarse al narcotráfico, que no vuelvan a extorsionar, a la criminalidad en general, y que la desintegración de sus aparatos criminales sea de manera verdadera, que se impida realmente que ellos así lo quieran vuelvan a re victimizar a quienes sufrieron las secuelas, las consecuencias, de sus conductas criminales. 13. Yo en eso he sido muy critico, porque razón, y eso es un poco, paréntesis, (porque... silencio... las -Farc- cuando se compromete a desmovilizarse, no se compromete a desmovilizarse integralmente, 14. ¿porque razón?, Porque en las -Farc- hay dos clases de de miembros, unos que son los que están armados, que están en las selva, que están en el campo, quiere decir, que son los en cuadrillados, cuando en el 2008 empiezan a dar resultados los combates aéreos por parte del estado y a morir muchos encuadrillados, como responden ellos?, invicivilizarse, eso que quiere decir, invicivilizarse, formar en las ciudades grupos que se llaman milicianos, las -Milicias Bolivarianas- que hacen parte de la estructura militar, que reciben formación militar, que son los que hacen atentados terroristas, que ejecutan atentados terroristas, que son los que ejecutan la operación, el plan pistola, que es la muerte en las ciudades de policías y soldados, que tienen una disciplina militar y y, dijéramos, una, proveen información a los grupos en-cuadrillados, entonces de las –

-
- Farc- 6.000 personas están en los campos y cerca de 10.000 son las milicias bolivarianas, entonces los que se van a desmovilizar y a entregar las armas son los en-cuadrillados.)
15. C: Ósea las milicias no se van a...
16. P: las milicias bolivarianas de acuerdo a lo que han firmado van a entregar las armas pero no se van a desmovilizar, van a seguir las estructuras humanas, van a seguir... es decir ellos no se comprometen a desmovilizarse las milicias bolivarianas, las milicias urbanas.
17. Yo justamente tengo aquí un esquema que es lo que les estoy diciendo hay una incompleta, una falsa desmovilización, porque desmovilizarse es desvincular a las –Farc- como aparato violento y desmantelarlo para siempre, los Colombianos deben tener la garantía de que las –Farc- no pueden reconstituirse como aparato violento, así ellos lo quieran, pero deben desmantelar la estructura económica así ellos no lo quieran; porque ese es otro problema grave, que las –Farc- no va a desmantelar la estructura económica, y para que digo yo que tienen que desmantelarla o como se desmantela la estructura económica.
18. La estructura económica, que es la manera como se impide que ellos vuelvan a delinquir, se desmantela entregando la riqueza ilícita, ellos tienen billones de pesos, billones de pesos que circulan el mundo financiero, y en los acuerdos no aparece que los van a entregar cinco centavos, entonces ellos van a tener las estructuras financieras.
19. C: y esa plata que va a pasar, que va a pasar con esa plata.
20. P: bueno sino se entrega la riqueza ilícita, sino se entregan las rutas del narcotráfico, porque ellos son narcotraficantes, sino se entregan todos los negocios ilícitos y los lícitos, producto de actividades ilícitas, producto de lavado de activos, sino se entrega eso, estamos frente a una gran operación de lavado de activos, miren ellos, la fortuna de las –Farc- es superior a la de Luis Carlos Sarmiento y Luis Carlos Ardila sumada, es altísima, son millones de dólares, entonces las con las –Farc- nada se dice de desmantelar las
-

estructuras económicas, no hay una sola frase, no hay una sola palabra, esa es la preocupación que como procurador he reiteradamente manifestado, le he manifestado al país; entonces porque las –Farc- deberían tener un compromiso para reparar las victimas, al tiempo del compromiso de no volver a a... para quitarles todos los recursos a fin de que no se vuelvan a rearmar, para evitar que repitan lo mismo que hicieron, porque que sacamos con entregarles las armas, perdón con quitarles las armas, con que se desmovilicen pero no quitarles un solo peso, cuando quieran se rearmen, cuando quieran se rearmen, y precisamente sino hay entrega total de la riqueza, la revista –Forbes- dice que es el grupo terrorista mas rico del mundo, o el segundo mas rico del mundo, mas que –ISIS- sino hay entrega total de la riqueza ilícita, ni desmovilización absoluta, ellos no podrían recibir los beneficios jurídicos que están recibiendo, entonces fíjese el gran riesgo, porque mire...

21. El gobierno, el gobierno que es lo que ha hecho, generar emociones en la sociedad, la emoción en la opinión publica de... que se muera la guerra, que que hemos llegado a la paz, ¿quién va ha ser enemigo de la paz? Ser enemigo de la paz es como ser enemigo de la enfermedad, nadie es enemigo de la enfermedad, es mejor la paz que la guerra, quien dice que no, eso es tan parecido como lo que decía – Kid Pambele- es mejor ser rico que pobre, la filosofía de gobierno para promover el plebiscito es promover simplemente las emociones,
 22. LA PAZ, LA PAZ, pero esto nos va a dar de verdad la Paz; que realmente estamos desmovilizando y desintegrando el aparato criminal. Pero mire lo grave de no exigir que se desmovilicen las – Milicias Bolivarianas- ellas entregaran las armas , las pistolas pero no se desmovilizaran, y cuales son los riesgos de no desmovilizarse a toda la guerrilla urbana.
 23. 1ro. Que el estado no tiene como hacer seguimiento, porque a los que entregan las armas y desmovilizan y van a tal municipio dice bueno, fulana de tal tantos años, vive en tal parte, el estado puede
-

Seguimiento del proceso del PPR por el líder.	Análisis de las posibilidades del entorno por el líder.	hacerle
Compromiso absoluto del PPR en el proceso de reintegración laboral.	Claridad del proceso para el líder.	24. seguimiento, seguimiento para que, para prevenir que reincidan y que puedan ser reclutados por otros grupos armados, porque que es necesario que se desmovilicen, para proteger a la población de la repetición de la violación de sus derechos por parte de las milicias, para que mas?,
Compromiso absoluto del PPR en el proceso de reintegración laboral.	Expectativa del líder.	25. para asegurar la reincorporación a la sociedad de esas personas, entonces fíjese la importancia de la desmovilización absoluta).
Planeación de proyectos de vida para el PPR.	Generar Posibilidades para el PPR	26. Entonces cuando ustedes me preguntan, ¿qué esperaría usted de los desmovilizados que se reintegran a la vida civil?, pues que no reincidan otra vez, que no se reincorporen a la criminalidad, que no, dijéramos, que estén dispuestos a respetar, o mejor a no causar re-victimizaciones o no volver a repetir las conductas del pasado,
Expectativa de compromiso.	Expectativa del líder	27. si a respetar los derechos de los otros, es lo que esperaría uno de ellos y de parte de la sociedad,
		28. pues darle las posibilidades laborales para lograr que ellos construyan una vida donde puedan conformar una familia, y ejercer sus derechos tranquila y pacíficamente,
		29. pero lo que esencialmente, fundamentalmente la sociedad necesita es que de verdad de desarmen, se desmovilicen, y que no vuelvan a delinquir y que abandonen toda actividad criminal, eso es los mínimos que la sociedad les exigiría a ellos, pero fíjese lo grave, hay un frente que ya anuncio que no se iba a desmovilizar;
		30. y ese frente que hace, ese frente es el que narcotráfica, ese frente es el que tiene minería ilegal, entonces la estructura económica va a permanecer intacta y decir que es el que narcotrafica, pero mire es una de las concesiones del gobierno que va a ser inadmisibles, (la sospecha de la fumigación con grifosato, nosotros en el año 2000, teníamos mas o menos 157.000 mil hectáreas sembradas de coca. En el año 2012 como consecuencia de la política contra los cultivos ilícitos, es decir la erradicación manual y la fumigación pasamos de 157.000 a 40.000 mil no cierto? Y el gobierno empezó a desmontar la política contra los cultivos ilícitos, tanto la erradicación manual

como la fumigación, hasta que opto por suspender las fumigaciones, en su momento,) que yo hago parte del -Consejo Nacional de Estupefacientes- que es el que le correspondía ordenar la suspensión, yo fui el único voto en contra.

31. Yo les dije, mire nosotros vamos a nadar en coca y las -Farc- va a nadar en dólares, nosotros vamos a nadar en coca, porque desmontar la fumigación es permitirle a los cultivadores que.. esos cultivos se fortalezcan, entonces dijeron noo.. eso es exageración del procurador, bueno yo les dije, eso no es por razones científicas, ni por razones judiciales, porque las razones científicas no son las que ellos dicen ser, porque el informe de la -ONS- dice que la fumigación con grifosato es riesgosa para la salud o para el medio ambiente cuando se manipula habitualmente el grifosato, pero cuando es accidental no es nociva para la salud, ni para el medio ambiente, como es el caso de los campesinos que resultan afectados, entonces yo les dije mire: ustedes pactaron con las -Farc- eso, eso no es por razones científicas como dicen, no, que eso no es cierto, que no han hablado de ese tema, eso fue en mayo del año pasado, en abril de este año el departamento de estado Norteamericano, en el informe que presenta todos los años al congreso sobre estas materias de cultivos ilícitos, determino que en Colombia los cultivos habían pasado de 40.000 mil a 167.000 o 170.000 mil hectáreas, las -Farc- , tienen mas dinero, tienen mas dinero, mas armas, tienen mas control territorial, mas control de dominio territorial, pero mas aun mas droga en las ciudades, se fortalece el micro tráfico, se fortalece la micro delincuencia, por eso aquí la micro delincuencia en todas las ciudades esta súper fortalecida, por eso se multiplican las ollas, los -Bronx- y de mas se multiplica por todas las ciudades, como consecuencia del fortalecimiento de los cultivos ilícitos y eso que implica fortalecimiento de las -Farc- y sabe cual fue el acuerdo que firmo es el gobierno con las -Farc- para los cultivos ilícitos, ¿saben cual fue? Cambiar la fumigación con grifosato y la erradicación manual, por erradicación voluntaria y de esa forma pretenden
-

-
- enfrentar las 200.000 mil hectáreas, eso es absurdo, y ridículo, eso es irresponsable, lo que pasa es que el gobierno no le quiere decir al país que es lo que van a firmar y por eso maneja son emociones, PAZ o GUERRA,
32. ¿cómo así? Eso que es de PAZ o GUERRA, porque no me explica de verdad que fue lo que firmaron y cuando lo explican lo explican son mentiras, ahí hay materia de justicia, en materia de justicia es la impunidad absoluta, si sabe como se van a sancionar a los criminales de guerra a quienes secuestraron, a quienes mataron niños, a quienes sembraron el país de minas quiebrapatas, a quienes han cometido los genocidios mas grandes, a quienes pusieron la bomba en el Nogal, bueno puedo agotarme diciendo los delitos que cometieron, usted sabe cual es la sanción, llega, supongamos que aquí llega el señor comandante –Timochenco- llega donde unos jueces que ellos mismos han intervenido en la escogencia de los jueces, el único caso de la historia donde el delincuente, el victimario, interviene para escoger su juez, y le dice el señor Timochenco al juez: yo reconozco que cometí tales delitos, el solo hecho de reconocer lo libera de pagar un solo día de cárcel.
33. C: ósea ellos no van a pagar ni...
34. P: UN MINUTO DE CARCEL NO PAGAN, pero mire lo que hacen el solo hecho de que ellos reconozcan que cometieron un delito, lo excluye de la cárcel y como va a ser la pena, el mismo le presenta al juez un proyecto de su pena, entonces dice: mire yo como cometí tantos delitos, como genocidio, secuestre, mate y eso yo propongo construir una escuela en tal vereda y la voy a construir en este horario, de jueves a viernes o de lunes a viernes de 8 a 12 y quien me va a monitorear la sanción que se me impuso va a ser las mismas –Farc- es las misma –Farc- y quien va a pagar eso nosotros
35. A: si claro.
36. P: ellos no van a pagar ni un solo peso de su fortuna, ellos no van a entregar un solo peso de su fortuna,
37. pero a ese tribunal también van a ir nuestros militares y va a ser
-

Compromiso absoluto del PPR en el proceso de reintegración laboral.	Expectativa del líder.	igualmente tratados que nuestros asesinos, y también van a ir empresarios agricultores o ganaderos que en algún momento de su vida, tuvieron que... ante la ausencia del estado y por la presión de la guerrilla que protegerse con grupos armados de autodefensa, eso se llama impunidad, el gobierno no explica eso y cuando lo explica lo explica tan confuso que nadie entiende, pa que no entiendan, por eso esto los argumentos que utilizan son emocionales, usted quiere la PAZ o la GUERRA, no yo quiero la paz, si usted vota SI quiere la paz, si usted vota NO, quiere la guerra, si es mejor ser rico que pobre como dice el filosofo Pambele, entonces si claro, yo quería contextualizarlo de esta forma porque muchas veces usted puede tener una una... versión rosa, mentirosa que es la que explica el gobierno, pero no va a ser así, no va a ser así,
Creación y planeación de programas para el PPR.	Generar posibilidades para el PPR.	38. entonces que esperaría usted de los desmovilizados, que verdaderamente se desmovilicen, que no vuelvan a delinquir, que no vuelvan a reincidir, que no vuelvan a repetir las conductas anteriores, eso es el desempeño labora, porque el desempeño laboral pues la gran mayoría de los integrantes de las –Farc- son campesinos, entonces no son manos calificadas cierto?
Compromiso absoluto del PPR en el proceso de reintegración laboral.	Expectativa del líder.	39. Entonces hay que darles una calificación, o simplemente habrá que generar empresas agrarias, actividades agropecuarias, actividades vinculadas al campo donde permitan, dijéramos, sean mas adecuado a sus condiciones y permita ya reconstruir su vida, los que realmente se decidan a integrarse, 40. los que no se quiten el brazalete y se vayan para el ejercito de liberación nacional o para el narcotráfico o la delincuencia no? 41. Entonces los que realmente tengan real voluntad de reintegrarse pues entonces es lo que se esperaría,
Análisis de las posibilidades laborales del PPR.	Formación hacia el PPR	42. pero en cuanto al desempeño laboral yo pienso que lo lógico es la reintegración de ellos a actividades rurales, a actividades vinculadas con la tierra. 43. C: con eso nos esta respondiendo la tercera y una parte de la cuarta,

Estabilidad integral para el PPR	Calidad de vida para el PPR.	<p>que dice ¿Qué haría usted para que los trabajadores desmovilizados le encuentren un significado al trabajo? Ósea tu que propondrías para que de verdad esas personas que se desmovilizaran, que hagan? Para de verdad encontraran un significado, ósea que logren desmovilizarse y decir si.</p> <p>44. P: claro que puedan, que ese trabajo le depara tranquilidad, tranquilidad, dijéramos familiar, que tengan los ingresos necesarios para lograr que sus hijos, que su familia pueda tener estándares mínimos para su subsistencia,</p> <p>45. y para el desarrollo de sus aspiraciones personales, y sus aspiraciones sociales,</p>
Significado del entorno social y familiar del PPR	Entorno del PPR.	<p>46. Si entonces es indudable que el significado, no solamente el significado al trabajo, sino la razón de ser o la justificación mejor de ee su reincorporación tiene que significarle para el retribución, retribuciones, no solamente que signifiquen tranquilidad personal, tranquilidad familiar, que puedan disfrutar de su familia, que puedan disfrutar de sus hijos, que puedan tener una vida normal, que puedan tener los sin afugia,</p>
Consideraciones de líder frente a las ventajas del proceso de desmovilización.	Equilibrio para el PPR.	<p>47. sin los riesgos de la guerra, esos son los beneficios digamos morales, de estar en la civilidad, pero desde luego lograr tener los medios adecuados para lograr sostener una vida como la nuestra, si y para poder lograr tener la necesaria retribuciones de carácter económicos, de carácter laboral, y poder permitir tener esa satisfacción, esa estabilidad, esa tranquilidad,</p> <p>48. con razón se ha definido la paz como la tranquilidad en el orden, si eso es lo que debe deparar esa seguridad, esa paz es una tranquilidad de su vida personal, una tranquilidad de su vida social, pero eso desde luego es la tranquilidad de su actividad laboral.</p>
Análisis laboral enfocado en la experiencia previa.	Entorno laboral del PPR.	<p>49. Por eso mas que empleos, en ciudades, deberían ser actividades laborales, como dijéramos que tengan que ver con el agro, que tengan que ver con el espacio vital donde ellos se han creado, se han movido, si han han construido, en el hábitat natural de ellos, la mayoría de ellos son gente campesina.</p>

Compromiso absoluto
del PPR en el proceso
de reintegración
laboral.

Evaluación de riesgos sociales.

-
50. A: Pero en ese orden de ideas si se queda como un espacio, lo que tu dices la mitad de esto se va a quedar intacto como esta, que tranquilidad podrían tener ellos sabiendo que igual hay un pasado que todavía esta vivo y esta activo, porque decidieron no desmovilizarse?
51. C: si, si igual van a quedar esas milicias de las que hablamos.
52. P: si claro,
53. C: voy a trabajar al campo porque como tu mencionas no son personas que van a llegar a las empresas, no son personas que van a llegar a tener unos altos mandos, sino personas que van a llegar al campo, pero hay un mundo de milicias que digamos como tú decías me van a ofrecer mejores cosas.
54. P: De ahí la necesidad de que la paz quede bien hecha, de hay la necesidad de que tu estas...
55. y esa es la razón de las advertencias que como procurador he hecho, no para atravesarme a la paz, silencio... no para atravesarme al acuerdo Santos Timochenco, no para atravesarme al acuerdo, sino para lograr que eso quede blindado y que quede bien hecho, porque sino queda la paz bien hecha, pues se presentan los riesgos que ustedes están anotando,
56. esos riesgos van a existir, siiii van a existir y van a existir en la medida en que la desmovilización no sea absoluta, no sea total cierto, y se van a presentar en el momento en que no haya una paz con verdadera justicia, porque una paz cuando hay impunidad lo que genera son resentimientos, cuando las victimas vean a sus victimarios, si yo veo a la victima que fue a la cárcel, por poco que fuera, hay por lo menos una tranquilidad de que el pago por el homicidio de mi padre, pero cuando yo veo que ese victimario, no solamente se le perdono cualquier sanción o se le premia,
57. pues eso lo que puede causar es resentimientos y violencia, y violencia, porque puede que uno tenga, dijéramos, determinada formación universitaria, no coja la justicia por su propia mano, pero pueda que un campesino por ahí, si coja la justicia por su propia
-

Voluntad absoluta del PPR en el proceso de reintegración laboral.	Voluntad en el proceso por el PPR.	<p>mano, y esa fue una de las razones, de la violencia en los años anteriores, esa fue un de las razones y de las causas de la formación de las autodefensa, muchos de ellos fueron financiados o integrados por victimas del conflicto, que vieron a sus victimarios dijéramos premiados o fortalecidos y se cogieron la justicia por su propia mano, lo cual es terrible, el país quiere volver a vivir, pero una paz mal hecha tiene esos riesgos.</p> <p>58. A: Claro, porque las personas no se sienten respaldadas, que no hay un gobierno que los respalda</p> <p>59. P: claro, y la opinión publica quiere la paz si, pero no sabe que hay que negociar.</p> <p>60. A: ósea que a ti te motivaría? me voy a proponer y voy a trabajar por esto y para esto, hay alguna motivación.</p> <p>61. P: desde luego, quien tiene una voluntad y se acoge a este proceso y estos beneficios muy seguramente, yo tengo, digamos no todo esta en la circunstancia que estamos hablando, habrá muchos que si desean realmente, que si desean de una manera honesta integrarse a la vida civil, la actividad laboral le va ha generar unos espacios nuevos</p>
Consideraciones del líder frente a las ventajas del proceso de desmovilización.	Expectativas del PPR en el proceso.	<p>62. para el que muy seguramente estuvo deseando durante muchos años, digamos tener hijos, ver a su señora, ver crecer a sus hijos, ver cumplir sus proyectos de vida, bueno todo lo que las familias normales y digamos la vida armónica que le permiten entonces si, desde luego hay muchos que si, porque realmente deciden desmovilizarse, entregar las armas, no volver a delinquir,</p> <p>63. que realmente están arrepentidos, si le piden perdón a sus victimas realmente, están dispuestas aaa,</p>
Búsqueda de estabilidad para el PPR.	Estabilidad del PPR.	<p>64. bueno esas personas yo no voy a alegar que no vayan a sentir esa satisfacción y que estén deseando precisamente estabilidad laboral que le permita todo eso.</p> <p>65. C: bueno Alejandro yo creo que nos has respondido básicamente todas las preguntas, yo no se si tengas al tanto o sepas digamos si se llegara a firmar esta paz las empresas tendrían que cumplir una</p>

Análisis de las experiencias de vida del PPR, por el líder.	<p>cuota, digamos que va a pasar?</p> <p>66. P: no incluso eso puede ser parte de las políticas publicas que surjan de... como implementación de los acuerdos, habrá digamos políticas publicas que promuevan la vinculación laboral de estas personas que se han desmovilizado, incluso que hayan beneficios impositivos.</p> <p>67. C: si los hay en este momento hay disminución de impuestos en las empresas que tienen, digamos hay muchas empresas que no se habla a la luz publica que tienen contratados desmovilizados y que por tener contratados desmovilizados muchos impuestos no se pagan, hay mucha evasión de impuestos.</p> <p>68. P: hay un tratamiento, se puede pensar en unos fiscales flexibles para esa vinculación, yo tengo desmovilizados en la procuraduría, desmovilizados de las –Farc-</p> <p>69. C: y como se comportan ellos?</p> <p>70. P: la gente les tiene miedo, no se si usted lo recuerda, la locutora de la radio de las –Farc- se desmovilizo y trabaja en la procuraduría, si la quiere entrevistar la puede entrevistar.</p> <p>71. C: y tu como procurador como has apoyado, ¿por qué has apoyado que esa persona este dentro de la procuraduria?</p> <p>72. P: no simplemente la conocí porque me invito un programa Erbin Hoyos, ¿usted sabe quien es Erbin Hoyos? Un periodista que dirige las voces del secuestro es un programa que me invito y yo fui, fui con las niñas, después de misa se acuerda.</p> <p>73. H: me acuerdo perfecto.</p> <p>74. P: llegamos allá y había una señora, muy muy muy que, como definirla...</p> <p>75. H: tosca.</p> <p>76. P: tosca, si, pero... que estaba dando testimonio de su vida en la guerrilla y conto la historia, su salida de la guerrilla nos conto que era locutora de la radio liberación, nos conto que tenia 4 hijos, nos pusimos a hablar no.</p> <p>77. H: pero ella fue la que te busco.</p>
---	---

		78. P: ella fue la que me busco?
		79. H: si.
		80. P: y ella me pidió el puesto, como fue?
		81. H: no lo que pasa es que ella dijo que tenia 4 hijos y que no tena trabajo, que nadie la quería contratar.
Oportunidad laboral para el PPR.	Oportunidad laboral para el PPR.	82. P: y entonces yo le ofrecí un el puesto.
		83. C: y porque, porque te que te llevo a contratarla?
		84. P: no porque me emblandecí, me....
Sensibilización del líder frente a la experiencia de vida del PPR.	Sensibilización del líder.	85. C: como ha sido el trabajo con ella Alejandro, como ha sido digamos el cumplimiento de horarios, las relaciones que ella tiene.
		86. P: es pesado es pesado, ella no no, no es fácil que ella se someta en una disciplina.
Dificultad de adaptación a nuevos contextos por el PPR.	Falta de compromiso por el PPR.	87. C: pero porque si viviendo de tanta disciplina del campo.
		88. P: por las problemas personales, la educación de los hijos, pero ya lleva como 4 años trabajando allá los compañeros cuando saben la historia de ella pues ...
		89. A: osea que consideras mejor polarizar el hecho de que hay desmovilizados trabajando allá, pues para que el tema de rendimiento sea equitativo o consideras que es mejor hablarlo abiertamente?
		90. P: no ella incluso, después allá, ha dado entrevistas, han hecho crónicas de la vida de ella, allá al principio nadie sabia..
		91. C: pero no ha sido como un estigmatismo, ósea no la han estigmatizado no hay como un estereotipo hacia ella?
		92. P: si, si es una una, no es fácil hee lograr que la gente se desmonte de la prevención.
Condiciones de igualdad para el PPR.	Prevención de la organización.	93. C: ella que cargo tiene.
		94. P: me corcha que cargo tiene.
		95. H: en lo mas fácil.
		96. P: pero como no tiene mucha calificación ella es como mensajera, un puesto así como ... si como operativo.
		97. C: Vale perfecto, en verdad muchas gracias por lo que nos has

colaborado; solo te vamos a pedir que nos firmes el consentimiento de que hicimos la entrevista, y de que pues te estuvimos grabando.
